

**A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital
por meio do Business Model Canvas**

**The proposal of a framework to analyze the behavior of the digital customer
through the Business Model Canvas**

**La propuesta de un framework para analizar el comportamiento del cliente digital
a través del Business Model Canvas**

Recebido: 18/10/2021 | Revisado: 29/10/2021 | Aceito: 06/11/2021 | Publicado: 14/12/2021

Amanda L. M. Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6319-7128>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: aamandyka@hotmail.com

Marcos Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: marcosppgen@gmail.com

Marcello Vinicius Doria Calvosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: mvcavosa@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo principal do trabalho foi propor um framework contendo uma sequência de ações e passos que possam ser utilizados para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão e melhora de sua performance gerencial e comercial. Como método, o trabalho seguiu uma fase quantitativa e outra qualitativa. A partir de trabalhos selecionados na fase da bibliometria foi composta a pesquisa bibliográfica. A contribuição teórica do trabalho foi estabelecer um vínculo conceitual entre os conhecimentos sobre comportamento do cliente e modelos de negócio. A contribuição prática foi a elaboração e descrição de um modelo teórico autoaplicável no ambiente organizacional de tomada de decisão, a partir de elementos mercadológicos e comerciais presentes no cotidiano do gestor e da

organização, sobretudo, as de pequeno porte. A principal conclusão foi que o modelo teórico foi aprovado quando apreciado por gestores e professores da área, porém, ainda precisa ser validado de forma quantitativa e em aplicações organizacionais para a generalização de seu uso.

Palavras-chave: Marketing; Comportamento do Cliente; Business Model Canvas.

Abstract

The main aim of the work was to propose a framework containing a sequence of actions and steps that can be used to assist managers and organizations in making decision-making and improvement of its managerial and commercial performance. As a method, the work followed a quantitative and a qualitative phase. From selected works in the bibliometric phase, the bibliographic research was composed. The theoretical contribution of the work was to establish a conceptual link between knowledge about customer behavior and business models. The practical contribution was the elaboration and description of a self-applicable theoretical model in the organizational decision-making environment, based on market and commercial elements present in the daily life of the manager and the organization, especially the small ones. The main conclusion was that the theoretical model seems validated when appreciated by managers and professors in the area, however, it still needs to be validated quantitatively and in organizational applications for the generalization of its use.

Keywords: Marketing; Customer Behavior; Business Model Canvas.

Resumén

El objetivo principal del trabajo fue proponer un marco que contenga una secuencia de acciones y pasos que se puedan utilizar para ayudar a los gerentes y organizaciones en la toma de decisiones y mejorar su desempeño gerencial y comercial. Como método, el trabajo siguió una fase cuantitativa y otra cualitativa. A partir de trabajos seleccionados en la fase bibliométrica, se compuso la investigación bibliográfica. El aporte teórico del trabajo fue establecer un vínculo conceptual entre el conocimiento sobre el comportamiento del cliente y los modelos de negocio. El aporte práctico fue la elaboración y descripción de un modelo teórico autoaplicable en el entorno de toma de decisiones organizacionales, basado en elementos de marketing y comerciales presentes

en la vida diaria del directivo y la organización, especialmente los pequeños. La principal conclusión fue que el modelo teórico fue aprobado al ser apreciado por gerentes y profesores del área, sin embargo, aún necesita ser validado cuantitativamente y en aplicaciones organizacionales para la generalización de su uso.

Palabras clave: Marketing; Comportamiento del cliente; Business Model Canvas.

Introdução

O comportamento dos clientes contemporâneos nos meios digitais de atuação mostra uma disposição para explorar novas ofertas por meio dos sites de *e-commerce* - portais de compra - que invadem as residências de clientes, mudam perspectivas de consumo e a forma de repensar os próprios negócios, a partir de adaptações dos empreendedores e gestores (CALVOSA *et al.*, 2021). Basco (2017) aponta que empresas menores, com poucos recursos, sem (i) uma cultura enraizada nesse novo modelo de negócio e (ii) com conhecimento limitado sobre as ferramentas disponíveis para efetuar de forma competitiva nos meios digitais, não são capazes de pôr em prática, de forma eficaz e adequada, as operações necessárias para atender, de modo sustentável e periódico, seus clientes. Serviços digitais costumam gerar uma experiência diferenciada para a comunidade e constituem-se uma forma de modernizar a qualidade da prestação de serviço, mas, também, aumentam a preocupação da empresa em efetivar a adesão de clientes ao negócio (CALIXTO *et al.*, 2021), o que pode desencadear mudanças na cadeia produtiva e nos comportamentos de mais *stakeholders* (CALVOSA *et al.*, 2020).

A globalização, a Internet e o aumento da concorrência somados a fenômenos recentes, tais como: aumento do empreendedorismo; mudanças culturais e sociais; uso de smartphone e celulares como oportunidade de interação, busca e execução de novos negócios; adoção de tecnologias digitais e redes sociais online; propaganda e divulgação de produtos e serviços por meio de redes sociais; usos incrementais e inovadores de tecnologia de informação e comunicação; adoção de dispositivos inovadores e marketing orientando a tomada de decisão por dados e algoritmos; e a pandemia e seus efeitos negativos (KRISHEN *et al.*, 2021; FERREIRA *et al.*, 2021) mesclam estratégias consolidadas e de vanguarda usadas por competidores do setor, com o objetivo das

empresas se diferenciarem e modelarem novos design de negócios para pequenas e médias empresas (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2021). Olson e colaboradores (2021) apontam que tais mudanças revolucionárias ao cenário de negócios obrigam as empresas a adotarem uma série de táticas diversas sobre marketing e gestão digital do negócio.

Sobre os efeitos negativos que a pandemia de COVID-19 gerou na gestão de organizações, mudanças de hábitos comerciais e nas relações de consumo, Guimarães Jr. e colaboradores (2020), a partir de sua pesquisa e de dados secundários, observam uma inicial e inevitável retração da demanda, a assunção de custos de paralisação de operações, um aumento nas expectativas negativas dos consumidores, a dificuldade de acesso ao crédito e a alteração de estratégias de divulgação e marketing, de pagamento e de entrega. Esses fatores tendem a modificar a forma como as organizações percebem os seus clientes. Também, como as mudanças de hábitos e as alterações sociais interagem e definem aproximações comerciais e comportamentais com as empresas nas quais efetuarão suas compras e exercerão as relações de consumo.

Janjevic e Winkenbach (2020) sinalizam que o cenário comercial virtual parece apresentar maiores possibilidades de divulgação, de negociação e de pagamentos, mas sem garantias de entrega de produtos, satisfação do cliente e compreensão de suas necessidades. Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019) defendem uma estratégia diferenciada para empresas de pequeno e médio portes investirem em comunicação e atendimento, como formas de criar um relacionamento especial com o público, apesar das desvantagens em relação à estrutura, ao alcance e à capacidade de gestão do ciclo do produto, por serem menores. Enquanto, Cardoso e colaboradores (2020) percebem a necessidade de pequenas e médias organizações se aproximarem de órgãos de fomento ao empreendedorismo e promoverem a gestão contemporânea, adotando práticas para alcançarem melhores resultados no mercado, o crescimento e a sustentação dos negócios ao longo do tempo. Xara-Brasil, Hamza e Marquina (2018) defendem que mesmo grandes marcas do mercado não estão totalmente prontas para captar as diferenças de cultura dos seus consumidores e todas as oportunidades surgidas, em sua gestão de marketing.

No atual cenário, se por um lado aumentaram as oportunidades de atendimento virtual e de aproximação com clientes distantes, também cresceu a complexidade da cadeia de suprimentos, mostrando algumas fragilidades e novos “gargalos” existentes.

Outrossim, muitos são os trabalhos científicos e as compreensões contemporâneas de que ‘algo deve ser feito para mudar a perspectiva de ação na tomada de decisão e na reconfiguração do negócio’. Contudo, poucos trabalhos operacionalizam ou sugerem, de forma efetiva, um modelo ou proposição prática para tal mudança. Uma grande parte das organizações de todos os portes, especialmente as pequenas e médias, parecem estar desorientadas, realizando operações comerciais e tentativas de interação com o mercado de forma empírica, ao tentarem implantar novas estratégias em seus negócios (OLSON *et al.*, 2021). Diferentes tipos de clientes potenciais exigem distintas formas de aproximação, de divulgação de produtos e de serviços, inclusive, com a devida atenção aos fatores culturais, pessoais e sociais (KOTLER; KELLER, 2019). Por isso, existe espaço na literatura acadêmica e científica para iniciativas e proposições customizadas e direcionadas aos interesses de relacionamento comercial, envolvendo gestores, empresas de pequeno e médio portes (mais carentes de recursos, capacitação e com acesso mais restrito às inovações) e clientes com um perfil de comportamento virtual, pelo fato de tais iniciativas serem percebidas como oportunidades, sobretudo, como propostas de valor (ROZENTALE; BAALEN, 2021).

Diante disso, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão da pesquisa: - como gerar, para gestores e pequenos e médios negócios, uma forma de planejar ações sustentáveis de marketing, por meio de um modelo de negócio gerenciável, a partir da identificação do perfil dos clientes virtuais?

Um dos objetivos do trabalho foi investigar a relação acadêmica e prática entre os temas (i) comportamento do cliente e (ii) modelos de negócios existentes, como uma forma de compreender os desafios de gestores e das empresas de menores portes ao aplicarem oportunidades de dinamizar a sua relação comercial com o segmento de clientes virtuais. A partir dessa investigação traçou-se o objetivo de propor um framework de autoaplicação para gestores e organizações de pequeno e médio portes. Pois, de acordo com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e lacuna didática detectada na literatura científica contemporânea, pareceu ser uma oportunidade de contribuição prática ofertar um modelo, mesmo que preliminar, que traga uma sequência de ações a serem utilizadas no auxílio a pequenas e médias organizações. O seu foco está na tomada de decisão sustentável e na melhora de performance gerencial, quando analisados,

previamente, a classificação de seus potenciais clientes. Pontos esses que atestam a relevância do trabalho, por meio de seu modelo proposto.

O público-alvo para o qual o trabalho está direcionado é composto de estudantes de graduação e pós-graduação em diversas áreas interdisciplinares do saber, principalmente, Administração, Engenharia de Produção, Empreendedorismo, Gestão e Negócios. Principalmente, gestores de pequenas e médias organizações. A sua originalidade baseia-se na ausência de trabalhos semelhantes publicados, de proposta teórica ou prática, na base de dados Periódico Capes (2021), que sugiram a relação, a análise e a proposta de instrumento de tomada de decisão organizacional e a análise contemporânea de todos os temas reunidos, sob a mesma ótica.

Fundamentação Teórica

A mudança gradual no relacionamento entre clientes e lojas físicas, para o mercado digital, trouxe novos pontos de preocupação para os gerentes de pequenas e médias empresas (GILBOA; SEGER-GUTTMANN; MIMRAN, 2019; MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2021). As estratégias de divulgação no meio digital exigem cada vez mais criatividade para conseguir se sobressair diante da concorrência, além de massivos investimentos e campanhas publicitárias. A necessidade de influenciar consumidores passou a ser medida pelas métricas das redes sociais (CALVOSA *et al.*, 2020), mas que nada importam para um gestor ou empreendimento, se não há conversão desses visitantes como futuros clientes.

Comportamento dos Clientes

Os fatores que influenciam o comportamento do consumidor e/ou comprador podem ser alocados em grupos, como fatores culturais, sociais e pessoais, mas que, diferente das compras físicas, no *e-commerce* esses mesmos fatores do cotidiano representam apenas parte do “pacote” a ser considerado, devido às diversas idiossincrasias que um negócio poderá assumir (MELLO *et al.*, 2009). As informações no meio on-line, comentários de outros usuários e satisfação com a empresa representam

os outros fatores que influenciam no momento de uma possível efetivação de compra digital (KOTLER; KELLER, 2019; BHATNAGAR; PAPANATHAN, 2019).

Para Schreiner, Rese e Baier (2019), as empresas pequenas apresentam dificuldades em implementar estratégias de Marketing para alavancarem suas vendas e atividades comerciais no meio digital. Essas dificuldades se materializam pela falta de recursos, pela baixa experiência gestora ou pelas organizações de portes menores demorarem a adotar atitudes eficientes no relacionamento com o cliente, de modo a atender as suas necessidades e desejos (BASSO, 2017). Contribuindo com o tema, Rozental e Baalen (2021) acolhem a ideia de que o uso de modelos de negócios por parte dos gestores, principalmente de organizações sem essa experiência e cultura prévias, como as de pequeno porte, podem adicionar valor ao negócio e promover meios para alcançar melhores resultados na gestão.

Na busca por criar uma marca voltada para o mercado virtual, uma empresa poderá se iludir devido ao tráfego de visitação que recebe em seus canais digitais. Um maior número de visitantes poderá sinalizar maiores perspectivas de negócios, mas, pode não significar conversão em vendas e não transformar prospectos visitantes em possíveis clientes. Da mesma forma que ocorre nas lojas físicas, para gerar vendas nos sites e outros canais virtuais, é preciso antes conquistar o público, apresentar vantagens e benefícios. O Marketing se torna ainda mais importante quando impulsiona as estratégias de comunicação da empresa, servindo como ponte entre o que o cliente precisa saber sobre o negócio e a mensagem que se deseja passar (SCHREINER; RESE; BAIER, 2019).

Oliveira e colaboradores (2021) apresentam relatos de empreendedores que precisaram se adaptar às novas demandas dos clientes, com desejos e necessidades despertados pela pandemia do vírus COVID-19. Sem planejamento, plano de marketing ou mesmo conhecimento prévio das ferramentas de divulgação disponíveis dentro das mídias sociais, muitos empreendedores se lançam no mercado digital buscando, desesperadamente, clientes. Nesse cenário, as medidas que deveriam alavancar os negócios podem se mostrar devastadoras à imagem e aos objetivos da empresa, se mal implementadas. Espanhol, Moreira e Costa (2021) abordam esses efeitos negativos no negócio, ao analisarem a percepção e opiniões desenvolvidas pelo consumidor para

marcas que falharam em transmitir confiança por meio das ações de marketing bem-estruturadas, visão essa, também compartilhada por Olson e colaboradores (2021).

Espera-se que o marketing, como departamento organizacional, crie estratégias para que o público-alvo alcance e se sinta confortável em fazer transações comerciais por meio da mídia digital ou novas oportunidades de negócios (CALVOSA, 2008). Contudo, as mudanças no consumo e nos hábitos das pessoas criaram no mercado variações e exigências no padrão de consumo. Identificar padrões de consumo não é tarefa fácil para grandes empresas que dispõem de muitos recursos, quanto mais, para empresas menores. As estratégias e ações de empresas menores não são baseadas apenas na quantidade de recursos que possuem. Por isso, o gestor, de forma ativa e inventiva, passa a ocupar um papel de destaque nas atividades, como decisor de alternativas a serem traçadas pela empresa (CLOUGHTON, 2020; BASCO, 2017).

Calvosa (2008) aborda as características que diferenciam termos tão comuns do cotidiano empresarial. Palavras como consumidor, comprador e cliente ganham definições próprias, demonstrando que compradores representam uma parte do público que apenas tem a capacidade financeira para adquirir determinada mercadoria. Consumidores constituem o grupo que, de fato, faz uso do produto/serviço. Enquanto, os clientes representam a denominação mais comum para o público e, de forma genérica, é usado para compreender ambas as funções e papéis de compradores e consumidores, como atores no processo comercial. Os clientes afetam e orientam as decisões dos gestores quando buscam desenvolver suas estratégias empresariais (KOTLER; KELLER, 2019). Schreiner, Rese e Baier (2019) reconhecem o cliente como elo principal na manutenção da empresa, mostrando a relação entre dados e informações do papel ativo dos clientes, com a oferta de promoções e estímulos digitais. Com base nisso, o gestor precisa se habilitar, caso a sua empresa e setor sejam sensíveis a essa oportunidade, a fazer uso das mídias digitais não só para alavancar suas relações comerciais, mas, também, para reunir material que oriente suas decisões, permitindo recorrência em navegações e efetivação de negócio.

Kotler e Keller (2019) examinam a existência de outras questões que podem influenciar o comportamento dos clientes, como: fatores culturais, sociais e pessoais. Calvosa (2008) considera ainda como influenciadores de comportamento, os fatores de

mercado. E Peter e Churchill Jr (2012), os fatores psicológicos que referem-se ao estado interno do indivíduo, como as suas motivações. Esses últimos autores abordam três tipos psicológicos, divididos em três grupos de características homogêneas, nas quais, os clientes podem ser analisados: (i) conservadores e introvertidos; (ii) os que procuram aceitação e prestígio; (iii) dinâmicos e extrovertidos. Cada grupo exige da empresa técnicas e abordagens diferentes por exemplo: os clientes conservadores e introvertidos tendem a evitar lançamentos e recorrem a produtos já conhecidos. Os clientes que procuram aceitação social e prestígio são mais suscetíveis as opiniões alheias, por isso, se relacionam melhor com empresas que lhe agreguem *status*. Já os dinâmicos e extrovertidos dirigem-se para produtos novos com muito mais facilidade.

Com um olhar mais específico sobre a percepção digital, Fernandes e colaboradores (2021) estudam os fatores influenciadores do comportamento no meio online. Eles apontam a necessidade de, durante o ato da compra em meio digital, alguns aspectos projetarem elementos que evidenciem o produto/serviço e sirvam como viés de confirmação, para destacar a experiência envolvida. A gestão de uma empresa na Era Digital representa um desafio para muitos gestores. Hsieh, Lee e Tseng (2021) abordam as dificuldades que muitas empresas enfrentam ao tentarem adequar a sua marca ao mundo digital. Também, que a criação de aplicativos (App's), novo modismo entre empresas de pequeno porte, sem a devida capacidade financeira, tecnológica e cultural para os manter e os inserir em suas cadeias produtivas, podem ser um fardo para as empresas e ineficazes para proporcionar ao usuário uma experiência adequada e desejada de consumo. Pequenas empresas não possuem recursos disponíveis para sustentar iniciativas tecnológicas sem a perspectiva de retorno imediato. E nem dispõem de verbas para pesquisa e desenvolvimento, acarretando que iniciativas empíricas ou mal-sucedidas gerem desgastes, desconfortos e perda de competitividade, pois os custos são repassados para os produtos e serviços no curto e/ou médio prazos (CALVOSA *et al.*, 2021). Cloughton (2020) aponta o gestor como responsável por essa tomada de decisão, que deverá observar tendências e mudanças de padrões exibidos no mercado para minimizar as chances de erro e aumentar a eficácia da organização.

Em gestão, essa interpretação é recebida como um fundamento para a criação de um plano de ação, com esforços direcionados para a adoção de novas medidas e estabelecimento de metas. Os pequenos negócios enfrentam inúmeras dificuldades que

estão além da existência de outros competidores, o que seria um olhar externo. Porém, entender como relacionar as diferentes premissas acerca os clientes, por um olhar interno, exige maior compreensão do seu comportamento (CALVOSA, FERREIRA, 2021).

Modelos de Negócios Utilizados em Ambientes Dinâmicos

De acordo com Rozentale e Baalen (2021), o uso de modelos de negócio cresceu ao ponto de se tornar uma opção popular entre os gerentes e empresas de pequeno porte, principalmente, pelo baixo custo e facilidade de adoção. Esse tipo de ferramenta ganhou aceitação devido aos seus casos de implementação bem-sucedidos. Muitos gestores viram em aplicações de modelo de negócios uma possível solução para os desafios do seu cotidiano. Diante de tantas novas opções surgidas no mercado nos últimos anos, os gestores podem ter dificuldades durante a seleção de ferramentas que melhor possam apresentar as vantagens pretendidas para os seus negócios.

Sobre modelos de negócios, Lepre, Nascimento e Nunes (2017) alistam a *franquia* e a *microfranquia* como modelos de expansão de marca, envolvendo empreendedor e franqueador. Esse exemplo ilustra que o tema ‘modelo de negócios’ pode ser explorado de modo acadêmico e comercial por muitas óticas e caminhos distintos. Um modelo que tem crescido nos últimos anos é o *Markertplace*, um grande centro comercial digital que concentra em uma plataforma, algumas vezes, dezenas de milhões de produtos e serviços oferecidos por pequenos ou grandes vendedores locais, regionais e internacionais. Segundo Rodrigues, Plens e Piantino (2020) esse último modelo é um dos mais populares modelos de negócios da atualidade. Ele ajuda compradores a tomarem decisões rápidas de compra, devido a possibilidade de comparação de preços e qualidade. Além da confiabilidade obtida por meio da “bandeira” do grande varejista que garante a venda, os direitos do consumidor e a entrega do produto. Porém, nesse trabalho, o destaque será apenas dado a ferramentas utilizadas para viabilizar e dinamizar negócios já existentes.

Pela ótica de oferecer uma ferramenta aplicável no ambiente da organização, os modelos de negócio podem ser encarados como ferramentas capazes de aplicação rápida e estruturada, com o objetivo de conferir valor dentro do negócio, agregar vantagens para a empresa, orientar um gestor na operacionalização de estratégias e o alcance de resultados. Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino e Arenas-Castro (2019) apontam que uma

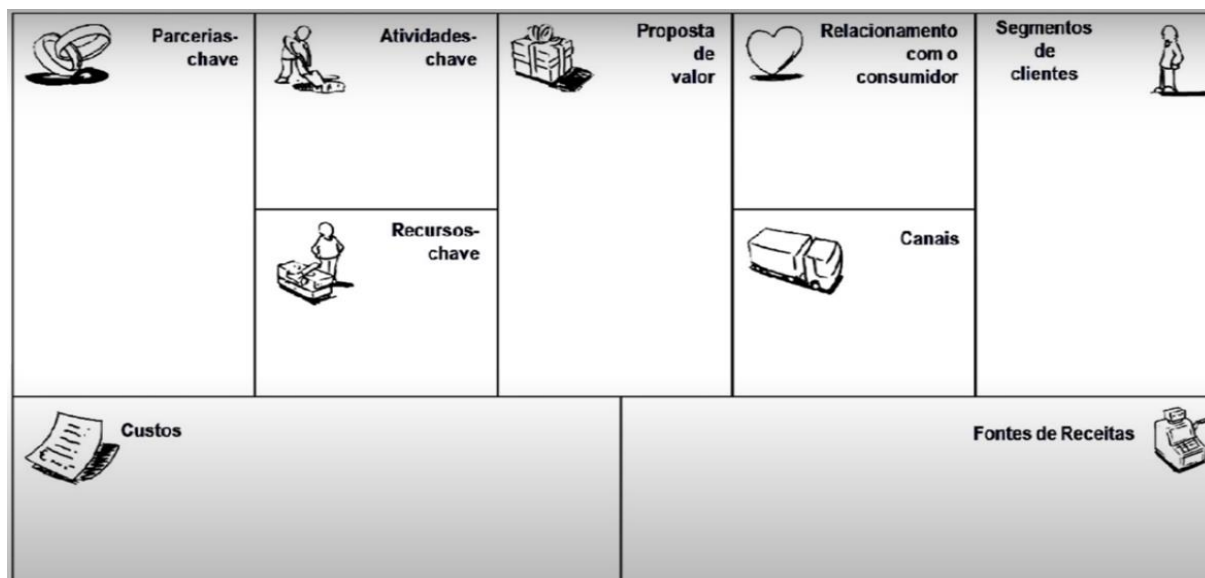
ferramenta estabelecida como modelo de negócios deverá reunir aspectos que envolvam desde o planejamento comercial à percepção do comportamento do público-alvo, que contemple ações cotidianas e estratégicas, de fácil leitura e aplicação por parte da gestão.

Com tantas opções disponíveis, ao analisar a literatura recente sobre o assunto, Raasch e Scholz (2020) sinalizam o *Canvas* como uma ferramenta de auxílio, capaz de facilmente instrumentalizar e orientar diversas atividades, em distintos tipos de negócios. Ele “permite a sistematização das informações do projeto desde a concepção, implantação e monitoramento, no sentido de aplicar ferramentas de design para modelar planos de negócios e organizar as ações” (RAASCH; SCHOLZ, 2020, p. 2). Também, é um modelo de construção de negócios propício para a aplicação prática (SILVA; GUIMARÃES; CASTRO, 2021). E Sampaio Neto e colaboradores (2021) complementam que esse modelo é uma ferramenta que permite planejar, criar ou reformular alguma empresa, contribuindo assim, para torná-la mais inovadora ou capacitada para competir.

O *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Framework* ou, simplesmente, *Canvas*, é apresentado em pequenos blocos de elementos-chave. Quando preenchidos mostram se determinada ideia faz sentido do ponto de vista financeiro, projetando assim, o desempenho de produtos e serviços caso fossem lançados no mercado. Sobretudo, apresenta-se como uma ferramenta de baixo custo, baixo risco e que possibilita a interface e a visualização da aplicação de novos modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010).

Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* foi idealizado e desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, volta dos anos 2000. O modelo nasceu para auxiliar na criação e desenvolvimento de ideias empreendedoras. O *Canvas* proporciona um material que facilmente se adapta às exigências do cotidiano das empresas. A sua proposta é ser interpretado a partir de sua estrutura de blocos, nos quais ficam localizados os pontos para a tomada de decisão. Ele não exige grande especialização para ser usado ou lido, o que facilita sua difusão dentro do ambiente organizacional, além de ser ajustável ao porte do negócio (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010). Na Figura 1 segue uma representação gráfica do modelo:

Figura 1: Representação gráfica esquemática do Business Model Canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Silva Filho e colaboradores (2018) apontam que etapas burocráticas podem anuviar as decisões importantes e rápidas para a tomada de decisão em um negócio. Justamente, o Canvas, como ferramenta, orienta para a parte importante e dinâmica do processo, ajudando a responder questões, tais como: “o que fazer?”; “como se deve fazer?”; “o quanto vai custar?” e “para quem é destinado?” (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2003, 2010). Dessa forma, ele poderá permitir aos gestores e às organizações maior competitividade no ambiente digital, que tem por características, a necessidade de rápida tomada de decisão e interpretação do cenário comercial e organizacional (CALVOSA, 2020).

Eisape (2019) sugere que, ao adotar o Canvas, é possível dividir essa ferramenta em duas metades: o lado esquerdo responsável por orientar a cadeia de produção e os custos; enquanto, o lado direito poderá orientar gestores sobre uma proposta de valor aos clientes. E que, em uma única tela, a junção de ambos os lados forma uma ferramenta simples de gestão, permitindo uma rápida análise de toda uma situação, agilizando o planejamento. Em contrapartida, para Sparviero (2019), a estrutura estática do Canvas poderá ser uma desvantagem, pois o modelo perderá alguma funcionalidade ao longo do ambiente competitivo de negócios. Silva Filho e colaboradores (2018) concordam com esse ponto, mas frisam sua serventia, sugerindo a combinação de outras ferramentas como

forma de potencializar o modelo, quando adotado. Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino e Arenas-Castro (2019) aplicaram adaptações no Canvas para atingir propósitos diferentes do original pelo qual foi construído, mostrando de forma prática, que a aplicação do modelo poderá ser flexível, dinâmica e orientada para fins específicos. E esse é um dos objetivos do trabalho, ao relacionar o Canvas com teorias e modelos de comportamentos do cliente, com a finalidade de dinamizar e adaptar um modelo, que pode trazer retorno prático para diversos tipos e portes de negócios, além de ganhos em rede de negócios (RAASCH; SCHOLZ, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021; LIMA *et al.*, 2008).

Cabe à organização estabelecer formas de aproximar o cliente de suas ofertas de marketing. E, para isso, precisa ser capaz de selecionar, dentre diferentes opções e mídias, formas para usar estratégias de compreensão e transmissão de significado, que se convertam em ações comerciais entre a empresa e as preferências dos seus clientes. Kotler e Keller (2019) abordam estratégias de divulgação no meio digital. Distinguir-se dos concorrentes e alcançar novos clientes (ou manter os atuais) exige um esforço de estabelecer planejamento, gestão e diferenciação que faça distinção de uma empresa de outra do setor.

Método

O trabalho contou com uma fase quantitativa e outra qualitativa, envolvendo uma pesquisa bibliométrica, meta-análise por meio da aplicação de dados secundários, análise bibliográfica e a exposição do modelo proposto para a aprovação de gestores e professores da área de gestão e marketing, ligados a um grupo de pesquisas de uma universidade federal do Rio de Janeiro. A pesquisa ocorreu entre os anos de 2019 e 2021, tendo como escopo, a sequência supradefinida.

A pesquisa bibliométrica, uma ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento, gestão da informação e do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), permitiu elencar trabalhos recentes entre indicadores quantitativos que suportassem e oferecessem apoio à questão de pesquisa levantada no trabalho, limitando a pesquisa bibliográfica a um grupo de trabalhos científicos. As bases de dados utilizadas foram Periódico Capes, ScienceDirect da Elsevier e Google Scholar.

Logo, os trabalhos selecionados para compor as referências e suportar as proposições do trabalho foram oriundos dessas bases. A fase de meta-análise envolveu a investigação de publicações que versassem sobre os principais temas da pesquisa, a saber: comportamento do cliente, ambiência digital, modelos de negócios e Canvas. Foram poucos os trabalhos que possuíam pesquisas originais que trouxessem a inter-relação entre três desses temas e nenhum sobre os quatro assuntos. A fase da pesquisa bibliográfica encontra abrigo na opinião de Gil (2010), ao trazer pontos de vista contrários para um mesmo problema, a fim de investigar os diferentes eventos que surgem com a mudança de contextos.

A questão de pesquisa instituída no trabalho balizou os esforços dos pesquisadores para que, de forma teórica, naquele momento da pesquisa, pudessem ser mantidos os esforços da pesquisa. Posteriormente, deu base para a proposição e a apresentação de um modelo teórico: o framework proposto. Após as três fases iniciais descritas, os autores concluíram haver uma lacuna acadêmica e científica sobre o estudo e a aplicação, de forma conjunta, da análise e uso organizacional de um modelo que contemplasse os temas comportamento do cliente, ambiência digital e modelos de negócios, após a análise de trabalhos oriundos das bases de dados investigadas. Polizei (2010) aponta que modelos de negócios carecem de uma estrutura mais densa e profunda, capazes de gerar mais respostas e maior capacidade de desempenho organizacional. No sentido de propor respostas e a possibilidade de aumento de desempenho organizacional, sobretudo, diante de tantos desafios contemporâneos, houve a proposição do modelo teórico que reunisse os assuntos principais do trabalho, em uma oportunidade de operacionalização de ações.

Peter e Churchill Jr. (2012) apresentam uma teoria de classificação de clientes por tipos psicológicos que define *clusters* de grupos distintos de tomada de decisão de compra e consumo, em uma taxonomia aceita e difundida em nível mundial. Enquanto Osterwalder e Pigncur (2003, 2010) sugerem o modelo de negócios Canvas como ferramenta útil e adequada para a fácil elaboração e aplicação de planejamento de decisões gestoras e organizacionais. Esses autores e recortes acadêmicos foram apontados na pesquisa bibliográfica como relevantes devido à sua grande aceitação e aplicabilidade nos meios acadêmicos e organizacionais. Esse foi o argumento para a proposição da investigação científica que, a partir das construções teóricas, permitiu a proposição de um modelo teórico preliminar.

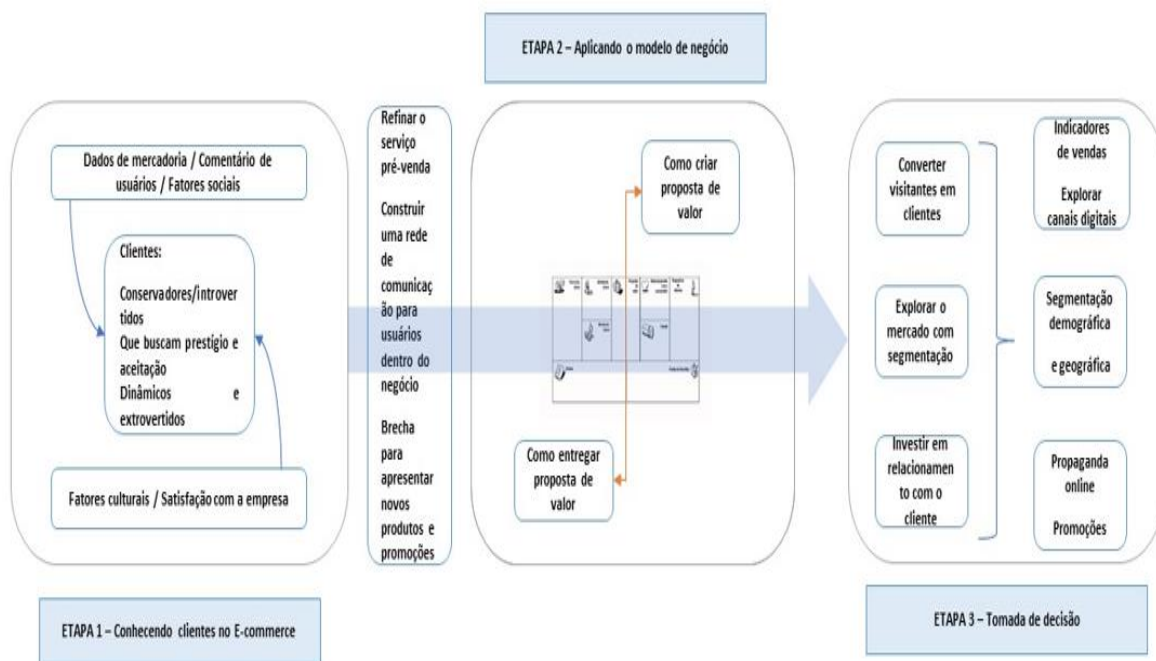
Após as fases quantitativas da pesquisa, a ferramenta Canvas foi identificada como aderente e adequada à tomada de decisão e ao estabelecimento de estratégias em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo, como o virtual, retratado principalmente (mas, não somente) pelo *e-commerce* (RAASCH; SCHOLZ, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021). Para relacionar o Canvas com os demais assuntos da pesquisa houve a necessidade de compreensão de fatores que afetam o comportamento dos clientes, que mudam de forma acelerada diante de tantos estímulos e orientados para novos valores, devido às mudanças sociais, culturais, econômicas e políticas experimentadas no contexto brasileiro, como apontados por Kotler e Keller (2019), Calvosa (2008) e Peter e Churchill Jr, (2012). Com tais desconfortos teóricos lançou-se a proposta de discussão sobre um instrumento capaz de orientar gestores e empreendimentos para a melhor compreensão do cenário externo, para a maior competitividade, ao unir esses parâmetros importantes para a tomada de decisão.

O framework foi apresentado a profissionais de mercado, gestores em suas empresas e pesquisadores da área, totalizando sete indivíduos, homens, com idade média de 40 anos e experiência profissional média na área de concentração da pesquisa de 10 anos.

Considerações

Sobre o framework proposto houve a compreensão da necessidade de apresentar uma ferramenta que oferecesse, como lacuna teórica, uma sinergia e interface entre o comportamento psicológico esperado dos clientes e o ambiente digital. A ferramenta de análise aplicada ao modelo de negócios foi o Canvas, como descrito na Figura 2. A partir disso, o framework propõe um serie de atitudes a serem implementadas em cadeia pelo gestor. O modelo prepara as operações internas para as mudanças de hábitos da população em geral ao incluir na estratégia aspectos do comportamento do cliente, com a finalidade de desenvolver a relação da empresa com o potencial ou prospectivo cliente encontrado nos meios digitais.

Figura 2: *Business Model Canvas* associado ao Comportamento do Cliente



Fonte: autores

Como apresentado na Figura 2, o framework foi dividido em etapas que servem para melhor ajustar a sua aplicação no cenário organizacional. A primeira etapa aborda a entrada de clientes e seus fatores influenciadores de comportamento. Tal visão sobre as necessidades do público se torna relevante para o planejamento de uma proposta de valor, que seja adequada aos desejos e expectativas dos clientes.

As variáveis que influenciam o comportamento do cliente são derivadas de inúmeras fontes internas e externas e se apresentam em grande quantidade, o que as torna de difícil controle. Porém, em alguma proporção são responsáveis por alterar a forma como os clientes encaram as ações da empresa. Uma preocupação gestora é a necessidade do desenvolvimento de atitudes que estimulem a transparência dos canais digitais e gerem uma interface de entrada para os usuários. Os tipos psicológicos dos clientes podem ser usados como proposição de entrada desses usuários dentro do sistema empresarial, agrupando clientes com as mesmas necessidades em estratégias de aproximação e captação por parte dos gestores.

O comportamento esperado de cada grupo foi analisado no Quadro 1.

Quadro 1: Interpretação dos Tipos Psicológicos dos Clientes no Ambiente Digital

Tipo de Clientes	Perspectiva do Gestor
Conservador e introvertido	Esse tipo de cliente exige da empresa que as informações sobre os produtos estejam ao seu alcance. Logo, o gestor precisa disponibilizar, no seu canal, material que descreva a sua estrutura, composição, utilidade, benefícios e tantos outros elementos capazes de satisfazer a curiosidade desses clientes.
Aceitação e prestígio social	Para esse tipo de cliente, as opiniões alheias representam grande estímulo durante a decisão. Por isso, o gestor deverá inserir no seu canal de comunicação instrumentos que possibilitem os usuários se comunicarem, agregando as opiniões dos clientes dentro da própria página, sem que haja necessidade de sair do canal para se conhecer as opiniões sobre o produto.
Dinâmico e extrovertido	A proposta para conquistar esse tipo de cliente deverá estar relacionada com a apresentação de novidades, o que significa mostrar no canal oportunidades para adquirir novos produtos/serviços ou lançar novas promoções.

Fonte: autores.

Uma indicação é que o gestor poderá gerar ações para a captação de distintos tipos psicológicos em uma mesma iniciativa. Por exemplo, o tipo conservador e introvertido demandará um tipo específico de serviço de pré-venda; os clientes que buscam prestígio e aceitação, a necessidade de comunicação e divulgação das ações e campanhas comerciais da empresa; o cliente dinâmico e extrovertido, propostas de atribuição de elementos que propiciem novas experiências. Dessa forma, o gestor poderá passar para a etapa seguinte: a aplicação dos dados recolhidos dentro do modelo Canvas. No lado esquerdo do Canvas se encontram os elementos-chave que unem produtos e serviços ofertados aos recursos de sua cadeia produtiva, no qual são alocados custos, fornecedores, técnicas de produção e matéria prima que serão utilizadas. No lado direito do modelo serão abrigados os tipos psicológicos, as estratégias definidas para que haja a conversão da proposta de valor com os canais usados para comunicação, os mercados que serão atendidos, as abordagens para conquistar e atrair os clientes.

A última parte do framework, a Etapa 3 está relacionada à tomada de decisão do gestor, como estratégia mais adequada a ser seguida para gerar maior aporte comercial no ambiente digital, para se obter maior possibilidade de negócios, explorando as formas de trazer novos clientes para os canais da empresa. A convergência entre o comportamento do cliente e o uso do modelo de negócios Canvas podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2: Convergência entre Comportamento do Cliente e Canvas

	Passo	Operação	Resultado Esperado
1	Indicador de vendas	O gestor se afasta do número de visitantes da página e passa a desenvolver indicadores e estratégias para estimular as vendas.	São maiores os índices de venda após o uso de estratégias que estimulem as compras.
2	Explorar canais digitais	O gestor amplia sua estratégia de vendas para novos canais buscando englobar clientes que antes desconhecia.	Encontrar novas possibilidades de negócio.
3	Segmentação demográfica	O gestor passa a explorar novos nichos focando em outros aspectos dos clientes que não eram considerados como sexo, idade, renda, gosto pessoal.	Ganhar competitividade ao desenvolver produtos/serviços para outras necessidades dos clientes atuais além de conquistar novos clientes.
4	Segmentação geográfica	A estratégia e explorar outras regiões, expandindo a quantidade de clientes.	Conquistar mercados mal atendidos pelos concorrentes.
5	Propaganda online	Investir na criação de conteúdo criativo e atrativo para conquistar o cliente.	Otimizar os canais de comunicação para encantar os clientes da marca.
6	Promoções	Investir de estimular clientes a comprarem os produtos e serviços por meio de brindes, concursos, descontos e outras táticas.	Aumentar as vendas ao mesmo tempo em que se atrai mais clientes.

Fonte: autores

Dessa forma, o modelo teórico foi construído com uma entrada para o recolhimento de dados, mas com várias possíveis saídas a serem desenvolvidas pelo gestor durante e após a definição da estratégia. Esse sistema, embora pouco especializado, é adequado para as dificuldades do dia a dia dos empreendedores, por representar um “esquema de linha reta” e de fácil entendimento quando implementado. Constitui-se ainda como uma proposta teórica, fruto de um estudo sobre os elementos influenciadores do comportamento dos clientes e sua relação com ferramentas estruturadas para negócios. Os resultados práticos só poderão ser vistos após análises da sua aplicação dentro de um ambiente de negócios. A expectativa é que essa proposta possa ajudar a orientar as decisões estratégicas de pequenos e médios empreendedores, quando relacionados as decisões de marketing e desenvolvimento do plano de vendas. Será alvo de novas

pesquisas, sobretudo, a melhor descrição e aplicação das etapas do framework, que por uma limitação de espaço e de recorte didático, teve nesta proposta mais ênfase e olhar qualitativo. Espera-se repensar o modelo após a sua aplicação prática em uma amostra de pequenas empresas, inclusive, com entrevistas a serem realizadas com gestores representantes desse segmento e especialistas em ambiente digital. Contudo, acredita-se que a divulgação dessa pesquisa ajudará a inspirar novas iniciativas de pesquisa na lacuna teórica encontrada.

Conclusões

Respondendo ao questionamento inicial: - *Como gerar, para pequenos e médios negócios, uma forma de planejar ações sustentáveis de marketing e um modelo de negócio gerenciável, a partir da identificação do perfil dos clientes?*; o trabalho buscou explorar os conhecimentos existentes sobre o tema comportamento do cliente, que foi representando, principalmente, por meio das pesquisas de Calvosa (2008), Polizei (2010), Peter e Churchill Jr (2012), Basco (2017), Kotler e Keller (2019), Raasch e Scholz (2020), Janjevic e Winkenbach (2020), Silva e colaboradores (2021), Sampaio Neto e colaboradores (2021).

Buscou-se alinhar às proposições teóricas ou das pesquisas secundárias, a perspectiva de ferramentas de modelos de negócios, estabelecendo uma relação de uso produtiva, benéfica e de aprendizagem para pequenos comerciantes e estudantes. A relação entre comportamento do cliente e Canvas poderá permitir ao gestor um conjunto de práticas para a identificação de uma proposta de valor adequada às necessidades dos usuários digitais para o planejamento de produtos e serviços. Essa relação poderá gerar melhor planejamento das operações e atendimento das demandas dos clientes, por meio de estratégias direcionadas ao público, possibilitando que pequenas empresas sejam mais ágeis e competitivas.

O objetivo principal do trabalho foi atingido, a proposição de um framework, de acordo com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada em uma lacuna teórica, em um modelo preliminar, que sugere uma percepção mais contemplativa, com a meta de inspirar gestores a repensarem a tomada de decisão no ambiente digital, para possibilitar melhor performance. Ele é direcionado

para gestores em organizações competitivas de mercado de menores portes, que possuam o desafio de compreender hábitos de consumo e o comportamento de clientes em ambientes digitais. O modelo passou por uma avaliação qualitativa com especialistas de mercado, com críticas positivas e negativas.

O modelo proposto seguiu um caminho inicial de gerar correspondência entre pontos de convergência da teoria sobre tipos psicológicos dos clientes e a ferramenta de modelo de negócios, seguindo um caminho apontado inicialmente pela literatura, em estudos aceitos e aplicados tanto no ambiente organizacional, quanto na academia. Contudo, compreende-se que a simples proposição teórica de um modelo é um fator limitador de sua validação e uso empírico; porém, um passo necessário para a oferta de críticas, sugestões, apontamentos e a construção de novas fases da pesquisa.

A principal crítica positiva foi o reconhecimento da sugestão, mesmo que de forma incipiente e ainda carente de aperfeiçoamento, de um modelo que pudesse ser utilizado, mesmo que de forma parcial ou para introduzir futuras decisões, para um grupo de empreendedores ou gestores de empresas pequenas, carentes de ferramentas de análise e autoaplicáveis, para repensar a forma como se relacionam com o ambiente de negócios, com as oportunidades virtuais e com as ferramentas de modelação da organização. O modelo inspira novas atitudes gestoras e também é um primeiro passo para direcionar ações, análise e operacionalização de atitudes de gestão que contemplem os assuntos da pesquisa, tão necessários para o cenário atual e de pequenas empresas.

A principal crítica negativa, que os autores também compreendem como a principal limitação do estudo, foi a falta de aplicação direta do modelo em um ou mais casos organizacionais, com exposição real e comercial, para a melhor compreensão das etapas sugeridas, e posterior generalização de resultados. Ou mesmo para a adição ou supressão de etapas, que nesse momento, estão abrigadas como especulações geradas a partir da teoria que contempla tais assuntos relacionados. Dessa forma, para que sejam melhor compreendidas a convergência entre o ambiente digital, o comportamento do cliente e o uso do Canvas.

A contribuição teórica do trabalho foi estabelecer uma interação preliminar (como sugestão para posterior aprimoramento) entre o comportamento do cliente, ambiência digital, modelos de negócio e a ferramenta de Canvas, assuntos antes não relacionados na

literatura acadêmica e científica investigada, porém, relevantes para a tomada de decisão gestora de pequenas empresas. Desse conteúdo foi possível perceber o vínculo existente entre os assuntos e o grande potencial empresarial e acadêmico após sua associação. A contribuição prática do trabalho foi a proposição, elaboração e descrição de um modelo teórico e autoaplicável no ambiente organizacional para a tomada de decisão gestora, a partir de elementos mercadológicos e comerciais presentes no cotidiano e nas ansiedades profissionais de gestores em organizações de portes menores, mesmo que primário, como primeiro esforço de pesquisa.

Como sugestão de futuras investigações sobre o tema, os autores compreendem que (i) o modelo ainda deverá ser testado em algumas oportunidades em ambientes organizacionais competitivos, como forma de analisar e verificar variáveis críticas, (ii) o modelo proposto, especificamente, precisa passar por uma análise quantitativa, por meio de análise fatorial exploratória, após a aprendizagem de seu comportamento em ambiente organizacional aplicado e controlado, finalmente, (iii) há a necessidade de apresentar uma validação quantitativa, por meio de análise fatorial confirmatória, antes de sua apresentação definitiva à comunidade científica. Contudo, os autores também compreendem, inclusive apoiados pela aprovação dos especialistas, que alguma movimentação nesse sentido, mesmo que como proposição teórica e incompleta, é benéfica para trazer luz e ajudar a construir desafios e oportunidades sobre o tema em Ciências Sociais Aplicadas e Ambiente Organizacional, como forma de progredir por meio de refutações e construções modelares na comunidade (KUHN, 1997), para atrair, novas críticas, exposição e oportunidades de aproximação de novos pesquisadores que desejarem fazer parte das novas fases do projeto de pesquisa.

Referências

- BASCO, R. "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. **BRQ - Business Research Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 28-44, Jan.2017. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- BHATNAGAR, A.; PAPTALA, P. Do habits influence the types of information that smartphone shoppers seek? **Journal of Business Research**, v. 94, p. 89-98, janeiro. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.012>

CALIXTO, A.; FREITAS, V.; BASTOS, T.; PAULA, V. de. Transformação Digital no Marketing de Relacionamento em uma Empresa de Telecomunicações e TI. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, p. 1-19, 2021.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** In: XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M.; QUEIROZ, A.; FERNANDES, A.; FERREIRA, M. **Qual o preço adequado se pizza é excelente? O caso do Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo.** In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, 2021.

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, p. 1-32, 2020.

CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M. de; JANUÁRIO, E. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais.** In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA - USP (Universidade de São Paulo), São Paulo, 2020.

CALVOSA, M. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. Disponível em: <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/6431>>. Acesso: 16.jun.2021.

CARDOSO, H. H. R.; GONÇALVES, A. D.; CARVALHO, G. D. G. de; CARVALHO, H. G. de. Evaluating innovation development among Brazilian micro and small businesses in view of management level: Insights from the local innovation agents program. **Evaluation and Program Planning**, v. 80, junho. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101797>

CLOUGHTON, C. Investigating the link between innovation and mainstream adoption: How to identify consumer trends. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, julho.2020. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101915>

EISAPE, D. The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach. **American Journal of Management Science and Engineering**, v. 4, n. 6, p. 91-107, 2019. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20190406.12>

ESPANHOL, D. M.; MOREIRA, M. C. C.; COSTA, S. T. da S. A importância do marketing no processo empreendedor dos microempresários. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 70084-70104, julho.2021.

FERNANDES, S.; VENKATESH, V.G.; PANDA, R.; SHI, Y. Measurement of factors influencing online shopper buying decisions: A scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 59, March.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102394>

FERREIRA, M.; BARROS, J; CALVOSA, M. **Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas.** In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, 2021.

GILBOA, S.; SEGER-GUTTMANN, T.; MIMRAN, O. The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 152-164, novembro. 2019.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.004>

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria:** uma ferramenta estatística para a gestão da científica e tecnológica. In: Encontro Nacional de Ciências da Informação, Salvador, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES JÚNIOR, D.; NASCIMENTO, A.; SANTOS, L.; RODRIGUES, G. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, jul.2020.
<https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>

HSIEH, S. H.; LEE, C. T.; TSENG, T. H. Branded app atmospherics: Examining the effect of pleasure–arousal–dominance in brand relationship Building. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 60, maio. 2021.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102482>

JANJEVIC, M.; WINKENBACH, M. Characterizing urban last-mile distribution strategies in mature and emerging e-commerce markets. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 133, pp. 164-196, March.2020.
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.01.003>

KRISHEN, A.; DWIVEDI, Y.; BINDU, N.; KUMAR, K. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 183-195, Julho.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.061>

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** 5. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 15 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

LEPRE, T. R. F; DO NASCIMENTO, A. C. de S. T.; NUNES, G. P. Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes models de negócio. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 3, n. 07, p. 245 - 261, abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p245-261>

LIMA, R. de; PENHA da SILVA, E.; CALVOSA, M. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 76-95, 2008.

MELLO, K.; APARÍCIO, I.; OLIVEIRA, P.; CALVOSA, M. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 2, p. 130-148, 2009.

MÜLLER, J.; BULIGA, O.; VOIGT, K. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, v. 39, ed. 3, p. 333-343, Junho.2021. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>

OLIVEIRA, E. R.; CREMONEZI, G. O. G.; CASAGRANDE, J. L.; SOUTO, A. J. de. Marketing strategies: innovation in retail during the restriction and social distance measures caused by the Covid-19 pandemic. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 67155-67173, julho.2021.

OLSON, E.; OLSON, K.; CZAPLEWSKI, A.; KEY, T. Business strategy and the management of digital marketing. **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 285-293, Mach.2021. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: Wiley, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. An ontology for e-business models. In: W. L. Currie (Ed.), **Value creation from e-business models**, p. 65-97. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2003. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6140-9.X5000-0>

PERIÓDICOS CAPES. Site do Ministério da Educação. (2021). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso: 20.set.2021.

PETER, P.; CHURCHILL Jr, G. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3a ed. São José dos Campos, SP: Saraiva, 2012.

POLIZEI, E. Plano de Marketing. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 184 -186, 2010.

RAASCH, V.; SCHOLZ, R. Design de Negócios Canvas como tecnologia social. **Otra Economía**, v. 13, n. 23, pp. 126-144, 2020.

RODRIGUES, G. A. B.; PLENS, M.; PIANTINO, N. P. de A. Gestão em vendas online: estudo de caso de empresa calçadista com modelo de negócio em marketplace. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, Araçatuba, v. 4, n. 1, p. 214-235, jan./jun. 2020.

ROZENTALE, I.; BAALEN, P. J. van. Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. **Long Range Planning**, abril. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102092>

RUIZ-RAMIREZ, J. A.; REYES-CANCINO, D. F.; ARENAS-CASTRO, C. J. Business Model Canvas as an Analytical Tool for the Evaluation of Companies: Case

Study for the Audiovisual Industry in Bogota, Colombia. **S. Afr. J. Ind. Eng.**, Pretoria, v. 30, n. 4, p. 118-130, 2019. <http://dx.doi.org/10.7166/30-4-2256>

SAMPAIO NETO, A.; OLIVEIRA, A. de; SILVA, A. da; PACHECO, C. Innovative Business Model: The Production of Tamarind Jam with Pepper in the Northeastern Semiarid. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJARS)**, v.8, n. 1, 2021. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.81.24>

SCHREINER, T.; RESE, A; BAIER, D. Multichannel personalization: Identifying consumer preferences for product recommendations in advertisements across different media channels. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 48, pp. 87-99, May.2019. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.010>

SILVA, J. P. M.; GUIMARÃES, L.; CASTRO, J. M. Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 25, n. Spe, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200221.en>

SILVA FILHO, A.; SILVA, R. da; SILVA, D. da; MEDEIROS, M. de. O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44, 2018.

SPARVIERO, S. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: **The Social Enterprise Model Canvas**. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 232-251, jan. 2019. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

XARA-BRASIL, D.; HAMZA, K. M.; MARQUINA, P. The meaning of a brand? An archetypal approach. **Revista de Gestão - REGE**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 142-159, 2018. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2018-0029>