MODELAGEM DE NEGÓCIO UTILIZANDO O BUSINESS MODEL GENERATION (*CANVAS*): um estudo de caso da PLAN MADEIRA:[I]

Charlie da Silva Trautmann[II]

Resumo: O presente artigo tem como tema a modelagem de negócio para abertura de uma empresa denominada Plan Madeira na região metropolitana de Florianópolis. A ideia do negócio surgiu da necessidade de inovar quanto à tecnologia embutida nos produtos entregues e aos serviços prestados e disponibilizados pelas indústrias atuais aos clientes do setor moveleiro. Se caracteriza como uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica, utilizando da metodologia *Business Model Generation Canvas*, sendo analisados 09 aspectos da modelagem de negócios, compreendendo: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas. Através do exposto artigo foi possível desenvolver um novo método de negócio, suprindo todos os objetivos propostos e identificando o modelo como uma oportunidade de mercado, onde a tecnologia poderá fazer parte não só da casa dos clientes, mas também de seus constituintes em forma de móveis planejados.

Palavras-chave: Modelo de negócio. *CANVAS*. Empreendedorismo. Mercado Moveleiro

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado onde a cada dia a concorrência aumenta e saber empreender torna-se uma missão desafiadora. Ao iniciar um negócio é preciso conhecer o produto, suas características, seu potencial e sua aceitação no mercado (SEBRAE, 2019). Desenvolver e aprimorar um produto a comercializar, exige pesquisa, análise e muito planejamento. Para tanto, antes de desenvolvermos um produto, precisamos elaborar um modelo de negócios, para adquirir um profundo conhecimento do negócio como um todo, tal como as parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, oferta de valor, relacionamentos, canais, segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita.

A Plan Madeira foi pensada como um modelo de loja de móveis planejados adequado aos dias atuais, utilizando tecnologias de automação residencial e aplicativos mobile, trazendo novas experiências para os clientes do mercado moveleiro. Visto nos sites dos principais fornecedores de móveis planejados da região, percebe-se que há muitos anos a indústria moveleira não se atualiza quanto à forma de atuação no mercado. São diversas empresas que há muitos anos vem utilizando a mesma linha de produtos, sem uma atitude

---

[I]Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a Orientação do Prof. João Geraldo Cardoso Campos, UNISUL, 2019.

[II]Acadêmico do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. *E-mail*: cht2020design@yahoo.com.br

inovadora, onde os clientes são privados de vivenciar novas experiências, como a utilização de tecnologias mais atuais. (MOENDAMOVEIS, J. MOVEIS e AMBIENTAR PLANEJADOS, 2019).

O foco atual do ramo tem sido a preparação e treinamento na área de venda dos produtos, deixando de lado a preocupação com o material entregue ou as possibilidades a serem oferecidas inovações ao consumidor final. (SINDIMOVEIS, 2019). O acesso aos mecanismos por comando de voz ou centralizados em um único aparelho, cuja interação faz parte do dia a dia da geração atual, não é o nicho corrente desenvolvido e entregue pelas indústrias que estão assentadas no mercado há mais anos.

Arriscar na inovação utilizando a tecnologia a seu favor para conquistar um novo tipo de cliente que está em busca desse padrão agitaria a comodidade da empresa e exigiria uma remodelagem de negócio cuja estrutura ainda não existe (MADEIROL, 2019).

Tendo em vista esta falta de atualizações no uso de novas tecnologias, viu-se uma oportunidade de abertura de loja de móveis planejados com foco em novas experiências para os clientes, com intuito de oferecer produtos mais adequados às suas necessidades, utilizando de tecnologias de automação. Para isso será necessário desenvolver a modelagem do negócio através do método *Business Model Generation* (*CANVAS*), a fim de identificar os aspectos do negócio de uma forma simplificada e objetiva.

O objetivo geral é desenvolver um modelo de negócio para implantação de loja de automação em móveis planejados, utilizando das novas tecnologias, a fim de gerar maior experiência aos clientes que desejam comprar móveis planejados na grande Florianópolis, tendo como objetivos específicos, segmentar os clientes em classes, identificar os parceiros chave, canais, apresentar atividades e recursos chaves, discorrer sobre a proposta de valores, estrutura de custos e fontes de receita, além de desenvolver o método de relacionamento com os clientes.

Desta forma, considera-se como pergunta de pesquisa: qual o modelo de negócio que pode ser utilizado para criar uma empresa com uso de automação como oferta de inovação no mercado moveleiro?

1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Zanella (2011, p.22), “a metodologia se ocupa do estudo analítico e crítico dos métodos de investigação”. Para este trabalho serão utilizados procedimentos metodológicos, quanto ao tipo de pesquisa em relação à aplicabilidade, a pesquisa aplicada.

1.1.1 Quanto à aplicabilidade

"A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções" (FLEURY; WERLANG, 2017), "voltando à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica" (GIL, 2010, p.27).

Na visão de Vergara (1998, p.45),

> A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrario da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

Assim como Schwartzman (1979) descreve a pesquisa aplicada como "aquela que tem um resultado prático visível em termos econômicos ou de outra utilidade que não seja o próprio conhecimento".

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa. Segundo Silveira e Córdova (2009, p.31), "pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.".

Marconi e Lakatos (2011, p. 269) descrevem que,

> O método de pesquisa qualitativa difere da quantitativa não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois a pesquisa descritiva "visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática..." (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Quanto à coleta de dados, classifica-se como pesquisa bibliográfica. Para Fonseca (2002, p. 31),

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de web sites (Matos e Lerche: 40) sobre o tema a estudar. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

1.2.2. Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, serão utilizados dados secundários, que para Zanella (2011, p.97), “são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, já analisados”. A pesquisa foi relacionada às empresas de móveis planejados da região da Grande Florianópolis, com conteúdos obtidos através de pesquisa nos sites de empresas de móveis planejados da grande Florianópolis.

1.2.3. Análise e interpretação dos dados

A interpretação dos dados é de forma qualitativa, podendo ser interpretados sem a necessidade de dados estatísticos, por meio de uma análise descritiva.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasamento teórico discorreremos sobre os temas modelo de negócio, empreendedorismo e a ferramenta de modelagem *CANVAS*.

2.1 MODELO DE NEGÓCIO

Modelo de negócio é apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011, p.300) como “a lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor” contribuindo para o desempenho favorável ou não de uma empresa. Possibilita a “visualização e a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre este, seja compreendida por quem lê ou pelo dono do modelo” (SEBRAE, 2019). Pode ser visto também como um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011), ou também como o núcleo lógico de como uma organização cria valor. (LINDER e CANTRELL, 2000).

Requer informações provenientes da gestão do conhecimento que se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão (MALHOTRA, p.1-13, 2000). Para Chesbrough (2008) o modelo de negócio tem duas funções importantes, “criar valor e capturar parte deste valor criado e reduzir riscos e avaliar a implantação de novas tecnologias, utilizando-se de marcas alternativas, ou por meio da criação de uma empresa para desenvolvimento das oportunidades criadas na matriz”.

Shafer, Smith e Linder (2005) estabeleceram uma relação entre o conceito de modelo de negócio e de estratégia, na qual o primeiro é uma representação da lógica organizacional e das escolhas estratégicas feitas para criar e capturar valor dentro de uma 'rede de valor'. O contexto atual requer organizações inovadoras, sendo uma condição de sobrevivência das empresas requerendo a introdução da gestão do conhecimento, obrigando as empresas a adotarem estratégias planejadas para a coleta e documentação de ideias e sugestões dos seus colaboradores e consumidores (OECD, 2003).

Amit e Zott (2001) ressaltam que as transações ficam ativas em meio a múltiplas facetas das organizações, incluindo fornecimento, parcerias ou relacionamento com clientes, pois em um mundo onde mercado, produtos, tecnologias, concorrentes e a própria sociedade mudam de forma tão ágil, "a inovação contínua e o conhecimento tornaram-se uma vantagem competitiva sustentável para as organizações" (NONAKA et al., , p. 5-34, 2000). Um dos principais impactos de novas formas de gestão e de modelos de negócio decorrentes da economia vigente foi da ampliação de configurações de possíveis negócios, aumentando a dificuldade e a complexidade das decisões a serem adotadas pelos seus gestores (PATELI e GIAGLIS, 2004).

Osterwalder (2004) dedicou-se a uma área de estudo específica que até determinado momento não fora observada; a conceituação e especificação de um modelo genérico para apresentar modelos de negócio, tornando esta abordagem indispensável, por "fornecer um entendimento simples de aspectos de gestão, como também por disponibilizar ferramentas eficazes de modelo de negócio com vistas a melhorar a gestão em um ambiente organizacional cada vez mais incerto, dinâmico e complexo" (HORNEY, PASMORE e O'SHEA, p. 34-41 2010).

O modelo de negócio potencializou o universo do empreendedorismo facilitando o desenho, alterando os pontos de vistas gerenciais a fim de amparar gestores a compreender, planejar, analisar e modificar os fundamentos do negócio, sendo estes essenciais para o aumento da vantagem competitiva.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, segundo Schumpeter (1997, p. 10) é o processo de ''destruição criativa'', em outras palavras é o impulso do motor do desenvolvimento capitalista. Para Barreto (1998, p.189-197) "empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada", sendo necessária a criatividade e

atitude empreendedora para iniciar o desenvolvimento de um negócio ou de transformações internas nas empresas já existentes.

Para Diniz (2009), empreender é uma tarefa que exige um profundo autoconhecimento por parte daqueles buscam transformar sonhos em realidade, por meio da criação ou melhoria de um negócio, enfrentando a realidade competitiva do mercado na busca da construção de algo que possa gerar valor para os consumidores, por meio de seus conhecimentos e daqueles que fazem parte da equipe. Isso denota que em um mercado tão competitivo, ter o conhecimento sobre o negócio é uma característica do empreendedor e que é necessário enfrentar os desafios do mercado e da própria empresa.

> O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

De acordo com COBRA e BREZZO (2009), os novos consumidores estão centrados em si, desejando mais personalização, tendo preocupações que antes não eram levadas em consideração, como a preocupação de cunho ecológico e para com a sociedade. Além disso, esse consumidor atual não aceita demora, exigindo rapidez no atendimento e nas formas de pagamento, que devem ser de forma rápida, e de forma parcelada, por conta da grande abundância de crédito oferecida nos dias atuais. Para esse novo consumidor há a necessidade de um novo perfil do empreendedor.

Dornelas (2005) apresenta que a diferença do empreendedor atual para os do passado é a capacidade de resiliência aos avanços tecnológicos, sendo cada vez mais necessário esse perfil empreendedor nos contextos atuais. Empreender é mais do que apenas pôr em prática ideias; é a aplicação de conhecimentos tácitos e explícitos adquiridos pelo empreendedor ao longo da sua jornada.

Em pesquisa realizada por FILARDI *et al.* (2014), foram comparadas características dos empreendedores de 1848 a 2014. Observou-se uma evolução onde apresenta citações de diversos autores sobre as características do empreendedor.

Em um primeiro período que chamou de tradicional, compreendida de 1848 a 1982, percebeu-se nessa que o empreendedor tinha foco no controle interno, assumia riscos e necessitava de poder e realização, não tendo foco nos valores dos clientes, e sim na visão empresarial. Já na visão contemporânea, compreendida de 1983 a 2014, percebeu-se que o

novo empreendedor é proativo, flexível, inovador e cria valor à sociedade, tendo uma visão voltada à sociedade.

Esse novo empreendedor está mais habituado ao avanço acelerado da tecnologia, que será abordada no tópico seguinte.

2.3 TECNOLOGIA

O termo "tecnologia" vem do grego *tekhne* que significa "técnica, arte, ofício", juntamente com a palavra logos, também grega, que se refere ao "conjunto dos saberes" (Portal da Educação, 2019).

Após a II Guerra Mundial a apresentação da ciência e da tecnologia passou a tragar modificações. No início, o desenvolvimento tecnológico foi valorizado positivamente por ser considerado o motivo do progresso e comodidade social. As políticas públicas eram principalmente políticas de promoção de maneira que no modelo contínuo de desenvolvimento tecnológico que se estabelecia, não havia lugar para as consequências negativas da mudança (KUHN, 1989).

O avanço científico e tecnológico possibilitou a Revolução Industrial, porém Bernal (1967, p. 1287) afirma que, a maquinaria de tal Revolução não foi um simples presente dos inventores, ela ocorreu porque havia disponibilidade de capital e de mão-de-obra.

Carvalho (1997, p.72) afirma:

> a partir da Revolução Industrial os conhecimentos tecnológicos e a estrutura social foram modificados de forma acelerada, porém, foi a partir da segunda metade do século XX que a humanidade mais acumulou conhecimentos e mais acelerou o processo de transformações.

Nasce a necessidade de modificações, transformações e atualizações de padrões já existentes, onde Reis (2004, p.70-74) afirma:

> Um padrão de solução de problemas tecnológicos selecionado, baseado em princípios altamente seleto derivados das ciências naturais, orientados para a aquisição de conhecimentos específicos de maneira a resguardá-los de uma rápida difusão aos competidores, diferencia o mercado hodierno que está incluso, diversificando o atual e transformando em novo o que ainda não foi quimérico.

Em qualquer área de uma empresa, seja ela no chão da fábrica, no escritório ou mesmo na possibilidade de aumentar o relacionamento entre as empresas e entre a empresa e clientes, a tecnologia trouxe com o passar dos anos uma porção de benefícios, tais como agilidade, proporcionando maior rapidez na execução de tarefas simples ou mais elaboradas; padronização, permitindo documentação de procedimentos e controles, redução de custos,

tanto de produção, manutenção e/ou administrativos, segurança, diminuindo a possibilidade de manipulação de dados, confiabilidade e credibilidade nos processos e a inovação, apresentando produtos e utilizações ainda não exploradas (ASPLAN, 2017).

É notório que a apreciação positivista da tecnológica, era tratada como se ela fosse neutra, afastada de qualquer ação humana, de maneira que o observável independe das impressões sensíveis, das expectativas, dos preconceitos e do estado interno geral do observador (REIS, 2004).

Inovação é a solução para qualquer negócio crescer, alcançando destaque perante seus clientes. O investimento em soluções tecnológicas que proporciona essa vantagem competitiva faz com que a empresa aumente sua fatia de participação no mercado, sua receita, suas possibilidades de parcerias e o valor agregado dos seus produtos e serviços, entre outras vantagens (ASPLAN, 2017). Esses valores podem ser evidenciados e através do uso da ferramenta *Business Model Generation* (*CANVAS*) que será visto no próximo tópico.

2.4 A FERRAMENTA BUSINESS MODEL GENERATION (CANVAS)

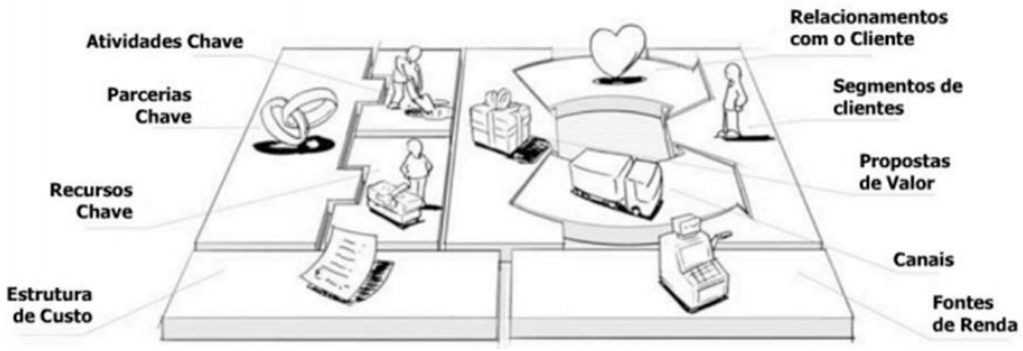
Diferentemente de um plano de negócios, que contém detalhamento completo sobre uma empresa, mantendo desde a análise da concorrência até mesmo as projeções financeiras, o modelo de negócio foca no funcionamento de uma entidade, nos produtos que a mesma comercializa a forma que vende quem são seus clientes e qual a renda que esta operação proporciona (RIBEIRO, 2018). O *modelo Business Model Generation* (*CANVAS*) foi desenvolvido pelo pesquisador e empreendedor suíço Alexander Osterwalder, baseado em suas próprias pesquisas realizadas na Universidade de Lausanne acerca dos diversos tipos de modelo de negócios até então existentes, contando com contribuição de 470 pesquisadores de 45 países, que colaboraram para o desenvolvimento da ferramenta (BLANCO, 2015).

A partir de uma análise de pontos comuns encontrados entre os autores de sua pesquisa, Osterwalder identificou as quatro principais áreas que formam as indagações essenciais do modelo de negócio de uma empresa, sendo a primeira, o cliente, entendendo que no valor ofertado ao cliente está contido o produto e o serviço da empresa; a segunda, a oferta; a terceira, a gestão de infraestrutura e por último os aspectos e a viabilidade financeira, traduzindo custos em potenciais lucros, expandindo estas áreas em nove blocos relacionados entre si (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que o *Business Model Generation* (*CANVAS*) se diferencia dos outros modelos de negócio por se tratar de uma ferramenta

visual, que desenvolve um conceito que permite pensar sobre o modelo de negócio, evidenciando as interligações entre os nove blocos. A aplicação da ferramenta de forma co-criativa possibilita a troca de ideias e experiências com outras pessoas envolvidas no processo de construção do *Business Model Generation* (*CANVAS*). A figura 01 representa os nove componentes do modelo de negócio proposto por Alexander Osterwalder, permitindo a visualização das prováveis interações entre as áreas apontadas como essenciais para o modelo de negócio.

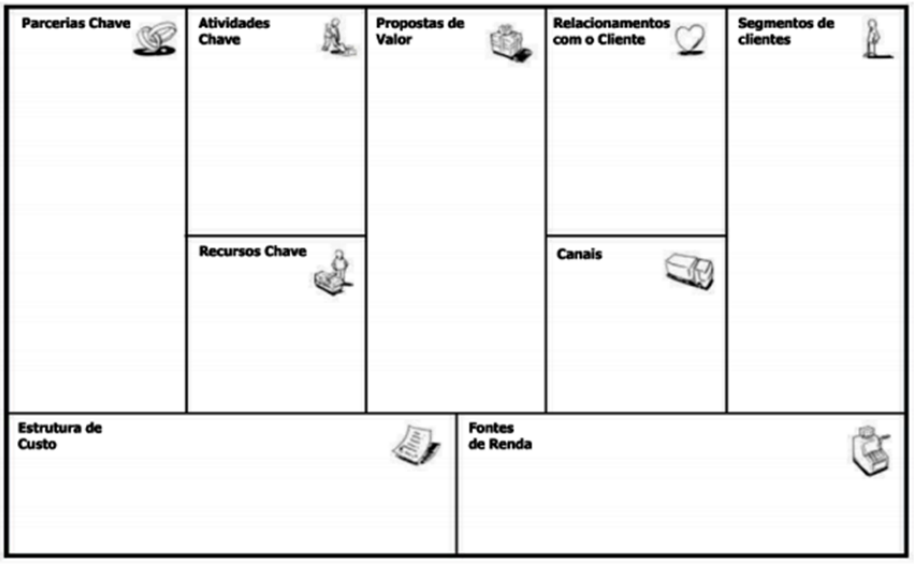
Figura 01: *Business Model Generation* (*CANVAS*)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19)

O formato da ferramenta possibilita alinhar e ilustrar as ideias de forma visual, por meio de um painel (*CANVAS*) o que garante uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa, construindo a lógica de como a organização pretende gerar valor (OROFINO, 2011).

Figura 02: Ferramenta *Business Model Generation (CANVAS)*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.51)

Neste formato, os nove blocos foram alocados de maneira que o Canvas possa ser visto em duas partes: o lado direito refere-se ao lado da emoção, o relacionamento com o

cliente, os segmentos, os canais e as fontes de renda do lado esquerdo, interpretado como o lado da razão, onde há questões relativas à atividade, parcerias, recursos e estrutura de custos, cujo foco é a eficiência do projeto. A proposta do valor está no centro, pois representa o motivo para qual cada lado se desenvolve (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A distribuição dos nove blocos nas quatro macros áreas iniciais de modelo de negócio pode ser vistas da seguinte forma:

- Clientes: Proposta de Valor;
- Oferta de Valor: Segmento de clientes, Canais e Relacionamento com Cliente;
- Infraestrutura: Parcerias Chaves, Atividades Chaves e Recursos Chaves;
- Viabilidade Financeira: Estruturas de Custos e Fontes de Receitas

(OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Quanto ao processo de construção do *Canvas*, por se tratar de uma ferramenta prática e útil, que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam a impressão do quadro em uma superfície ampla, facilitando a discussão de seus elementos por diversos grupos de pessoas, fazendo anotações em folhas adesivas (*Post-it*) ou marcadores.

Quadro1: Nove blocos do modelo de negócio e suas características.

Bloco de construção	**Descrição**	**Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento**
Segmentos de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços Estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de Clientes para entregar uma proposta de valor.	Através de quais Canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados á rotina dos clientes?
Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles?

	Segmentos de Clientes específicos	Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?
Fontes de Receitas	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de Clientes	Quais valores nossos clientes estio realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O que cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes exigidos	Que recursos principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com os Clientes? Fontes de Receitas?
Atividades Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócio funcionar	Que Atividades Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?
Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e Parceiros que pões o Modelo de Negócio para funcionar	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades Chaves os parceiros executa?
Estrutura de Custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades Chaves são mais caras?

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O método *Canvas* pode ser utilizado para desenvolver modelagem para qualquer tipo de negócio, assim como para o mercado moveleiro, que será abordado no tópico seguinte.

3 MERCADO MOVELEIRO

Santa Catarina tem um dos polos moveleiros mais importantes do Brasil. A região de Rio Negrinho e São Bento do Sul detêm a maior concentração de empresas do ramo moveleiro no estado, apresentando grande relevância no número de exportações de móveis do Brasil para o exterior (MACÁRIO, 2013). Um grande concorrente desse mercado é o polo moveleiro de Bento Gonçalves/ RS, que de Janeiro à Agosto de 2019 apresentou um crescimento de 13%, sendo considerado o maior exportador de móveis do Brasil (MEGA

MOVELEIRO, 2019). Na grande Florianópolis, a presença das empresas de móveis planejados, franqueadas das indústrias do polo de Bento Gonçalves, é notória. Empresas como Todeschini, Florense, SCA, se destacam, oferecendo móveis de alto padrão, com ferragens importadas de alta tecnologia, advindas de países europeus (BLUM, 2019).

A indústria moveleira vem investindo fortemente em tecnologias para aumentar a produtividade, padronização e qualidade a fim de obter maior participação, tanto no mercado interno como no externo. O investimento em softwares de projetos de interiores que integram com sistemas automatizados de fabricação aumentaram significativamente. Na grande Florianópolis empresas como Moenda Móveis, Belluno, J Móveis, Pauli Móveis (PAULI MÓVEIS, 2019), dentre outras investiram nos últimos 03 anos em softwares de projetos ou máquinas de corte automatizadas, a fim de aumentar a capacidade e qualidade na produção. Para essas empresas, a qualidade do produto é considerada o diferencial na hora de vender.

Dentre os softwares mais utilizados para desenhos em 03 dimensões e apresentação para os clientes podemos destacar o AutoCAD, Sketchup e o Promob, sendo estes os mais utilizados no Brasil. Na grande Florianópolis a utilização do Promob é predominante, pois além de ter fácil manuseio, ele integra com maquinários. Há uma grande utilização deste software pelos profissionais da área, tornando a oferta de mão de obra muito atrativa. Esse domínio de mercado se dá pela utilização deste software por grande parte das empresas franqueadoras do polo de Bento Gonçalves, além de ter sua sede na mesma região (PROMOB, 2019). Em se tratando da utilização de maquinário para móveis planejados, têm-se como diferencial o uso de seccionadoras e coladeiras de bordo automáticas das marcas Homag, SCM Tecmatic e Giben (FIMMA, 2019), todas de fabricantes europeus. Essas marcas estão presentes nas maiores indústrias do ramo moveleiro do Brasil.

Os empresários do setor moveleiro têm procurado investir em novas tecnologias para melhoria de processos e de produção, buscando novas ferragens para agregar valor ao produto. O foco é predominantemente na visão empresarial, ignorando mudanças de hábitos dos clientes que vão acontecendo com o avanço da tecnologia. Desde 1998, quando a Blum do Brasil foi fundada, o diferencial dos móveis de alto padrão foi baseado nas ferragens desta empresa, onde desde 2001 já apresentava como produtos diferenciados as gavetas Tandembox, dobradiças Cliptop e amortecimentos Blumotion. Em 2005 foram lançados os sistemas Aventos de elevação de portas e por fim em 2006 foram lançados os sistemas servo drive, que permite a abertura dos móveis com um simples toque, utilizando sistema elétrico de abertura (BLUM, 2019). Desde então a inovação nos móveis planejados estagnou, limitando-se a mudanças no design até os dias atuais.

Segundo a Focco (2018), o consumo de móveis planejados é feito, em sua maioria, por homens de 30 a 60 anos, representando 82% do total de consumidores. Segundo Carletto (2019), 55,8% da demanda interna de móveis são representadas pelas classes B1, B2 e C1, sendo mais da metade dos consumidores de móveis no país. Atualmente no Brasil o critério de classes econômicas é determinado conforme tabela da Associação brasileira de empresas de pesquisa - ABEP (ABEP 2018).

Tabela 1: Cortes do Critério Brasil

Estrato Sócio Economico	Renda média domiciliar
A	23.345,11
B1	10.386,52
B2	5.363,19
C1	2.965,69
C2	1.691,44
D-E	708,19
TOTAL	2.908,32

Fonte: Associação brasileira de empresas de pesquisa - ABEP (2018)

Através dessa classificação e dos dados obtidos na pesquisa, foi desenvolvido a aplicação do *Canvas* como proposta de um novo modelo de negócio como pode-se observar no tópico seguinte.

4 CANVAS PLAN MADEIRA

Será aplicado à metodologia *Business Model Generation Canvas* para a empresa Plan Madeira, situada na região da grande Florianópolis, a fim de modelar um negócio voltado para área de automação em móveis planejados, gerando novas experiências para os clientes que poderão adquirir tecnologia como um diferencial para sua mobília., conforme quadro 02.

Quadro 02: *CANVAS*

<table>
<tr><th>Parceiros chave</th><th>Atividades Chave</th><th>Proposta de valor</th><th>Relação com o cliente</th><th>Segmentos de mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3">*Inusiart - Empresa fornecedora dos móveis planejados;
*Arquitetos e decoradores;
*Fornecedores de componentes de automação;
*Fornecedores de acessórios e decoração;
*Colaboradores.</td><td>*Projeto de interiores;
*Atendimento personalizado;
*Controle de qualidade;
*Treinamentos da equipe;
*Divulgação;
*Montagem de móveis;
*Instalação de componentes de automação;
*Pós venda.</td><td rowspan="3">*Novas experiências;
*Qualidade;
*Variedade;
*Integração;
*Redução de custos com energia elétrica;
*Design/Estética
*Economiza tempo;
*Apelo sensorial;
*Reduz esforços;
*Auto realização;
*Segurança;
*Recompensas;
*Co-criação.</td><td>*Interação através de redes sociais;
*Feiras e eventos do ramo;
*Inbound Marketing;
*Visita técnica de pós venda;
*Personalização de aplicativo;
*Divulgação de vídeos;
*Acompanhamento em tempo real;
*Programas de pontos.</td><td rowspan="3">*Os clientes são pessoas físicas, homens e mulheres com idades entre 30 e 60 anos, das classes B1, B2 e C1, residentes na grande Florianópolis.</td></tr>
<tr><td>Recursos chave</td><td>Canais</td></tr>
<tr><td>*Matéria prima;
*Recursos humanos;
*Conhecimento;
*Infraestrutura;
*Tecnologia;
*Recursos financeiros;
*Software CRM.</td><td>*Ponto de venda;
*Contato telefônico;
*Web site;
*Whatsapp,
*Redes sociais
* E-mail.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estrutura de custos</th><th colspan="2">Fontes de receitas</th></tr>
<tr><td colspan="3">*Custos fixos (aluguel, luz, água, telefone, contador, hospedagem de site, diarista); *Financiamento automotivo (02 veículos para as operações); *Fretes; *Aquisição de móveis planejados para revenda; *Matéria prima e acessórios; *Custos operacionais (Deslocamento, almoços); *Salários e benefícios; *Comissões; *Impostos; *Publicidade.</td><td colspan="2">*Vendas de móveis planejados;*serviços de instalação de componentes de automação;*venda de sensores e iluminação; *venda de acessórios e decoração para mobiliário; *eletrodomésticos; *serviço de configuração de aplicativos móveis; *treinamentos.</td></tr>
</table>

Fonte: O autor (2019)

O modelo de negócio Plan Madeira trabalhará no formato B2C, atendendo clientes pessoa física, onde com foco em homens e mulheres com idades entre 30 e 60 anos, das classes B1, B2 e C1 com renda precipita entre 2.965,69 e 10.386,52 (ABEP 2018), residentes na grande Florianópolis, já que são representam maioria dos consumidores de móveis planejados.

Este modelo traz como proposta de valor a utilização das tecnologias de automação residencial, aplicativos *mobile* e sensores em móveis planejados para criar uma interação do cliente com seus móveis, podendo controlar componentes elétricos através de aplicativos de *smartphones*, trazendo uma experiência diferente e inovadora.

Para manter um padrão de qualidade e empresa contará com um fornecedor chamado Inusiart, que entrega móveis planejados com alto padrão de qualidade desde a produção até a entrega na casa do cliente, podendo a Plan Madeira usar sua própria marca nos móveis, por não ser uma franquia (INUSIART, 2019).

A Plan Madeira fará a montagem dos móveis e instalação dos componentes de automação, garantindo assim a qualidade do produto final. Terá uma variedade de acessórios que permitirá o cliente escolher o que mais se adequa às suas necessidades.

Os componentes de automação farão a integração da iluminação, tomadas, sistemas de correr dos móveis, ar condicionados, aparelhos eletro portáteis e eletrodomésticos em um único aplicativo de *smartphone*, podendo ser controlado de forma interativa pelo cliente além de reduzir esforços com deslocamentos dentro da residência.

Os interruptores *wi-fi* reduzirão custos com fiação, pois podem ser pareados com o sistema diretamente na rede local do cliente. A abertura de portas e ligação das iluminações poderão trazer auto realização para os clientes, onde poderão ostentar a tecnologia na presença de familiares e amigos. A temporização em tomadas reduzirá custos com energia elétrica, mantendo ligados apenas aparelhos essenciais.

O design dos móveis acompanhará as tendências de mercado, mas terá uma abordagem futurista para clientes mais arrojados. A revenda de eletrodomésticos com características *smart* fará economia de tempo, como por exemplo, as cafeteiras programáveis (OSTER, 2019), que ao acordar o cliente pode ter um café quentinho a sua espera. A loja contará com música de fundo durante o atendimento, e poderá adaptar as músicas preferidas dos clientes atendendo-os em salas separadas durante as negociações, a fim de gerar um apelo sensorial personalizado.

O relacionamento será mais eficiente, utilizando de um sistema CRM, que centraliza as informações dos processos, transmitindo em tempo real o status de como está à produção dos móveis, gerando com isso mais segurança aos clientes.

Os clientes poderão entrar em contato com a empresa através do *Whatsapp, website*, redes sociais ou mesmo pelos canais diretos constituídos pelo ponto de venda e telefone de contato.

A relação com o cliente será de forma transparente e eficiente, mantendo-o informado das etapas do processo dando assim mais segurança no cumprimento dos prazos. O uso das redes sociais será a forma de comunicar com o maior número de pessoas possível, gerando mais proximidade com a empresa.

Para facilitar o entendimento do uso das novas tecnologias a empresa disponibilizará um blog com fotos, vídeos, informações sobre tecnologia e orientações de uso, a fim de facilitar o entendimento dos clientes e gerar novos leads, com uso do *Inbound Marketing* (MARKETING DA RESULTADOS DIGITAIS, 2016). Para Agencia Kaizen (2019) os Leads "são clientes potenciais", que podem gerar vendas ou indicações para a empresa.

Os aplicativos de automação, que serão utilizados, serão totalmente personalizados, podendo o programador adequar em co-criação com o cliente o layout dos botões que farão o gerenciamento dos móveis e componentes elétricos. Para expandir a marca a empresa participará dos principais eventos do setor moveleiro, como a Casa cor, realizada anualmente em Florianópolis (CASA COR, 2019).

Também proporcionará um programa de pontos, oferecendo vantagens para clientes que compram novos produtos, serviços ou mesmo indicam novos clientes.

Os recursos chaves são matéria prima, que compreendem os componentes de automação, acessórios para móveis, além dos recursos humanos que farão a viabilidade do atendimento. Os conhecimentos advindos da Inusiart através dos treinamentos e fornecedores dos componentes de automação, além da busca constante por novas tecnologias. O software de gestão CRM também é considerado um recurso chave por sua importância no processo de atendimento, que manterá o cliente informado das etapas de produção.

A infraestrutura, que será um showroom, localizado em Florianópolis terá grande importância para a efetivação das vendas, onde o cliente terá contato direto com as tecnologias de automação.

Os recursos financeiros compreendem o Capital Social, que para o SEBRAE (2019) são "os recursos próprios iniciais que irão manter a empresa viva enquanto sua carteira de clientes não é sólida o suficiente para sustentar o negócio por si só", além do Capital de Giro, que "é uma parte do investimento que compõe uma reserva de recursos que serão utilizados para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo" (SÓ CONTABILIDADE, 2019).

As atividades chaves compreendem a confecção de projetos de móveis planejados, o atendimento personalizado voltado às novas tecnologias, os serviços de instalação dos

móveis, componentes de automação e configuração dos aplicativos, juntamente do controle de qualidade do produto final. Serão ministrados treinamentos constantes para os colaboradores para incorporar a cultura de tecnologia em seus trabalhos. A divulgação que será terceirizada com empresas especializadas em marketing digital e *Inbound marketing*;

Os parceiros chaves serão empresas de acessórios e decorações trarão uma diversidade de produtos, diminuindo custo de estocagem e alavancando as vendas tanto da Plan Madeira, como a dos próprios fornecedores. Também haverá parcerias com arquitetos e decoradores, que farão indicação de seus clientes para a execução dos móveis. A Inusiart fará a produção dos móveis planejados e entrega na residência do cliente. Os montadores farão a montagens dos móveis contratados, juntamente de um programador de aplicativo. Os fornecedores de componentes de automação viabilizarão as aquisições, pois estes produtos normalmente são importados.

Na estrutura de custos têm-se os custos fixos (aluguel, luz, água, telefone, contador, hospedagem de site, diarista), o financiamento automotivo para aquisição de 02 veículos para as montagens de móveis, os fretes para envio de móveis, caso necessário, a compra dos móveis planejados para revenda (feitas com o parceiro Inusiart), matéria prima que compreendem os componentes de automação e alguns acessórios, custos operacionais (deslocamento, almoços), salários e benefícios para os colaboradores, comissões sobre vendas para os vendedores e indicadores, os impostos e a publicidade que será terceirizada.

As fontes de rendas são as vendas dos móveis planejados, serviços de instalação de componentes de automação, sensores e iluminação, venda de acessórios para mobiliário, eletrodomésticos, serviço de configuração de aplicativos móveis e treinamentos de uso para clientes que desejam aprender a configurar sozinhos os aplicativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou desenvolver um modelo de negócios que incorpora tecnologia de automação em móveis planejados.

Focou-se no desenvolvimento de uma loja de móveis planejados e automatizados na região da grande Florianópolis, utilizando de novas tecnologias disponíveis como produto ofertado na composição da mobília ou a instalação de tal tecnologia como prestação de serviço.

Identificou-se um nicho ainda não explorado no segmento, proporcionando possibilidade de nascimento para uma indústria que atenda tais necessidades dos clientes

quanto ao manuseio e ao benefício da facilidade no acesso da inovação, tanto por comando de voz ou mesmo através de móbile instalado no aparelho *smartphone*.

Através da modelagem do negócio com auxílio do método *CANVAS* e análises do mercado moveleiro, identificou-se o público consumidor ideal, que consome com mais frequência, sendo utilizado apenas um seguimento específico, podendo assim obter mais eficiência nas estratégias de marketing para atingir esse segmento. Desta forma a segmentação de clientes foi considerada um sucesso.

Os parceiros chaves foram selecionados de tal forma que os objetivos do negócio fossem atingidos. Com os fornecedores selecionados, a industrialização deixou de ser uma atividade chave, podendo focar o negócio em estratégias proporcionar novas experiências a seus clientes, se diferenciando no mercado.

Os canais selecionados são os mais utilizados no mercado, onde a empresa disponibiliza a seus clientes uma diversificação de canais para o cliente entrar em contato, estreitando mais a relação. Em novos estudos a empresa poderá focar na forma de atendimento, buscando novos canais ou softwares que centralizem os multicanais em uma plataforma.

O relacionamento com os clientes teve como objetivo gerar confiança, mantendo os clientes informados em tempo real sobre os prazos pré-estabelecidos. Participar de feiras e eventos do ramo moveleiro aumentará a visibilidade da marca, assim como o uso das redes sociais e a difusão dos vídeos e informações em blog. Como resultado a empresa terá clientes mais engajados com a marca e com a filosofia do uso de novas tecnologias.

As atividades chaves proporcionam boa parte dos valores propostos pela empresa, pois desde o atendimento e o contato inicial com a empresa, os colaboradores serão treinados a surpreender os clientes, demonstrando as tecnologias utilizadas pela empresa. O marketing Inbound será utilizado para imprimir o interesse em recursos tecnológicos nos possíveis clientes, aumentando as chances de efetivação das vendas.

Os recursos chaves fazem parte de um composto de produtos, cultura e investimentos necessários para suprir a proposta do negócio, oferecendo uma gama de produtos diversificada através das parcerias, mas garantindo também o funcionamento do negócio como um todo. A busca por conhecimento sobre o mercado de automação é de extrema importância para atingir os objetivos propostos, assim como os recursos financeiros que viabilizarão a compra de insumos, treinamentos e os gastos do dia a dia da empresa.

A estrutura de custos e as fontes de receitas apontadas objetivaram evidenciar os custos necessários para o andamento do negócio e a forma de aquisição de fundos para suprir

os custos e gerar lucros, podendo estes ser utilizados para análise mais aprofundada dentro de um plano de negócios.

A proposta de valor definiu os pontos cruciais para a empresa se diferenciar no mercado, mantendo os valores já existentes no mercado, como a qualidade, design e variedade, porém fazendo com que o cliente possa participar do processo de criação através da personalização dos aplicativos conforme as suas necessidades. Poder acionar botões, acender e apagar luzes através de aplicativos, sensores ou comando de vós, são parte das novas experiências proporcionadas, que além de surpreender visa baixar custos e agilizar o dia a dia dos clientes.

A utilização de automação é um diferencial em relação ao mercado atual, com baixo custo de instalação e alta durabilidade, reduzindo despesas pessoais dos clientes consumidores em relação aos materiais elétricos ou mesmo mão de obra relacionada e baixo custo em relação à assistência técnica e manutenções para a empresa ofertante, Plan Madeiras.

Aplicar a ferramenta *CANVAS* neste segmento, explorando o nicho de mercado e utilizando os conhecimentos específicos quanto à tecnologia e inovação, retornou um modelo de negócio inovador, demonstrando ser viável a abertura de uma empresa que não atenda apenas as necessidades mobiliárias dos clientes, mas também aspectos que irão fazer o cliente interagir com seus móveis e eletrodomésticos, tornando a utilização de sistema de automação nos móveis planejados indispensável.

Pode-se concluir que, com o sucesso obtido ao analisar os 09 itens abordados nos objetivos específicos, obteve-se um modelo de negócio inovador, utilizando tecnologia de automação residencial em móveis planejados, sendo considerada viável a abertura de uma empresa com as características apontadas, assim alcançado o objetivo do presente artigo.

ABSTRACT:

This article has as its theme the business modeling for the opening of a company called Plan Madeira in the metropolitan region of Florianopolis. The idea of the business came from the need to innovate regarding the technology embedded in the delivered products and the services provided and made available by the current industries to the clients of the furniture sector. It is characterized as an applied research, qualitative, descriptive and bibliographic, using the business model generation Canvas methodology, analyzing 9 aspects of business modeling, comprising: value proposition, key partnerships, key activities, key resources, customer relationship, customer segments, distribution channels, cost structure and revenue stream. Through the above article it was possible to develop a new business method, meeting all the proposed objectives and identifying the model as a market opportunity, where technology can be part not only of the customers' house, but also of their furniture constituents. planned.

Keywords: Business model; CANVAS; Entrepreneurship; Furniture Market.

REFERENCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. **Valuecreation in e-business**.Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

ASPLAN. **Qual a importância da tecnologia para o crescimento da organização?**. [*S. l.*], 13 maio 2017. Disponível em: https://www.asplan.com.br/qual-importancia-da-tecnologia-para-o-crescimento-da-organizacao/. Acesso em: 20 nov. 2019.

BARRETO, L. P. (1998). **Educação para o empreendedorismo. Educação Brasileira**, 20(41), p.189-197.

BERNAL, J. D. **Ciência na História**. v. VII. Lisboa : Livros Horizonte, 1969.

BLANCO, Gisela. **O que é business model canvas.** [S. l.]: VERBETE DRAFT, 2015. Disponível em: https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-business-model-canvas/. Acesso em: 10 dez. 2019.

BLOG, MADEIROL. **A tecnologia na produção de móveis planejados**. 19 jul. 2019. Disponível em: <https://www.madeirol.com.br/blog/index.php/2019/07/19/a-tecnologia-na-producao-de-moveis-planejados/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BLUM (Brasil). **Conhecendo o mundo**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.blum.com/br/pt/products/product-world/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

BLUM (Brasil). **História: 67 anos com emoção em movimento.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.blum.com/aa/pt/company/company-history/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

CARLETTO, Andrei. **Desafios e oportunidades no varejo de móveis**. [*S. l.*], 17 jan. 2019. Disponível em: <https://sebraers.com.br/moveleiro/desafios-e-oportunidades-no-varejo-de-moveis/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

CARVALHO, M. G. **Tecnologia, Desenvolvimento Social e Educação Tecnológica**. Revista Educação & Tecnologia. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

CASA COR (Florianópolis/ SC). **Casa Cor/ Santa Catarina**. [*S. l.*], 2019. Disponível em: <https://casacor.abril.com.br/mostras/santa-catarina/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

CHESBROUGH, H. W.; VANHA Verbeke,W; West, J. **Open Innovation: researching a new paradigm.** Oxford: Oxford University Press, 2008.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. [*S. l.*]: Elsevier, 2009. 359 p. ISBN 8535235248, 9788535235241.

DINIZ, Marcos Paulo. **Empreendedorismo, uma nova visão: enfoque no perfil empreendedor** 2009. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/empreendedorismo-uma-nova-visao-enfoque-no-perfil-empreendedor/35960/>. Acesso em: 28 set. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2005.

FILARDI, F.. **Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FIMMA (Bento Gonçalves/ RS). **Expositores 2013.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.fimma.com.br/expositores/manulifitasa>. Acesso em: 22 nov. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme;WERLANG, Sérgio. **PESQUISA APLICADA**: reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas. [*S. l.*], 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18700/A_pesquisa_aplicada_conceito_e_abordagens_metodol%C3%B3gicas.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2019.

FOCCO (Brasil). **Perfil consumidor móveis planejados**. [*S. l.*], 2018. Disponível em: <https://www.foccolojas.com.br/wp-content/uploads/2018/03/perfil-do-consumidor-de-moveis-planejados.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

FONSECA, João José Saraiva da.**Metodologia da pesquisa científica:** Pesquisa bibliográfica. Fortaleza/ CE: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf. Acesso em: 9 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. Pesquisas exploratórias. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed.. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNEY, N.; PASMORE, B. e O'SHEA, T. **Leadershipagility: a businessimperative for a VUCA world.**Human Resource Planning, v. 33, n. 4, p. 34-41, 2010.

INUSIART (Brasil). **Conheça nossa fábrica**. [*S. l.*], 2019. Disponível em: <http://www.inusiart.com.br/fabrica>. Acesso em: 23 nov. 2019.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**. Itabuna/BA: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/713/1/Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

KUHN, T. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1989.

LINDER, J.; CANTRELL, S. **Carved in water: changing business modelsfluidly**. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

MACÁRIO, CAROL. **Indústria moveleira de SC investe no design contemporâneo**. Florianópolis/ SC: ND Mais, 28 mar. 2013. Disponível em: <https://ndmais.com.br/entretenimento/industria-moveleira-de-sc-investe-no-design-contemporaneo/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management and new organizationforms: a framework for business modelinnovation**. InformationResources Management Journal, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011

MARKETING DA RESULTADOS DIGITAIS (Brasil). **Inbound Marketing**. [*S. l.*], 27 jun. 2016. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/especiais/inbound-marketing/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

MEGA MOVELEIRO (Brasil). **Exportações crescem 13% no polo moveleiro de Bento Gonçalves**. [*S. l.*]: Sindmóveis, 24 set. 2019. Disponível em: <http://www.megamoveleiros.com.br/exportacoes-crescem-13-no-polo-moveleiro-de-bento-goncalves/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MOVEIS, J. **Conheça nossos Produtos**. 2019. Disponível em: <http://www.jmoveis.com.br/portfolio.php> Acesso em: 21 nov. 2019

MOVEIS, Moenda. **Nosso** P**ortfólio**. 2019. Disponível em: <http://www.moendamoveis.com.br/portfolio.php> Acesso em: 21 nov. 2019

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. Seci.**Ba andLeadership: a UnifiedModelof DynamicKnowledgeCreation.**Long Range Planning, v. 33, n. 1, p. 5-34.doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6, 2000.

OECD.MeasuringKnowledge**Management in the Business SectorKnowledge Management**.p.1-216. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264100282-en, 2003.

OROFINO, M. A. R. **Tecnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelo de negócio. 2011. 233 Dissertação (Mestrado)**. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestao do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. (https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OSTER (Brasil). **Cafeteira Oster Black Programável 1,8L**. [*S. l.*], 2019. Disponível em: <https://www.oster.com.br/cafeteira-oster-black-programavel/p?idsku=480&gclid=CjwKCAiAzuPuBRAIEiwAkkmOSE0CErRoBhlovXjL0h3EKrPtq0yEuRvXEwtOKwMartSVA-D5bXL4LxoCP8kQAvD_BwE>. Acesso em: 23 nov. 2019.

OSTERWALDER, A.**The business modelontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 173 p. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação em Gestão) – Universityof Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves**. Business ModelGeneration: Inovação em Modelos de Negócio**. Rio de Janeiro – RJ. Alta Books, 2011, p.300. ISBN 9788576085508

PATELI, A. G.; GIAGLIS, G. M.A **research framework for analyzing and Businessmodels**. EuropeanJournalofInformation Systems, v. 13, n. 4, p. 302-314. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000513, 2004.

PAULI MÓVEIS (Biguaçu/ SC). **PAULI**. [S. l.], 2019.Disponívelem: <https://www.paulimoveis.com.br/processo-producao/>. Acessoem: 22 nov. 2019.

PLANEJADOS, Ambientar. **Portfólio**. 2019. Disponível em: <http://www.ambientarplanejados.com.br/portfolio/> Acesso em: 21 nov. 2019

PORTAL EDUCAÇÃO. O que é Tecnologia?. *In*: PORTAL, Colunista. **O que é Tecnologia?**. [*S. l.*], 21 fev. 2019. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/informatica/o-que-e-tecnologia/48269>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PROMOB (Bento Gonçalves/ RS). **Quem somos**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.promob.com/quem-somos>. Acesso em: 22 nov. 2019.

REIS, D. R. dos. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri- SP: Manole, 2004.

RIBEIRO, Lilian Juliana. **O que é um plano de negócios** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-um-plano-de-negocios/76979/>. Acesso em: 26 Set. 2018.

SCHUMPETER, JOSEPH, A - **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo, Nova Cultura, 1997, p. 10.

SCHWARTZMAN, Simon. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades cientificas.** 1979. Disponível em:.< http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm> Acesso em: 20 nov. 2019.

SEBRAE (Brasil). **Capital social: saiba como aplicá-lo em sua empresa**. [*S. l.*], 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-capital-social,1e5820fa9d237510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 nov. 2019.

SEBRAE. Cartilha: **O quadro de modelo de negócios**. 2019. Disponível em:<http://sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em 15 de setembro de2019.

SHAFER, S.; SMITH, H. J.; LINDER, J.**The powerof business models**.Business Horizons, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA,Fernanda Peixoto. **A PESQUISA CIENTÍFICA**: Pesquisa qualitativa. 1. ed. Porto Alegre/ RS, 2009, p.31. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2019.

SINDICATO. **Sindicato das Indústrias de Móveis do Estado de Santa Catarina**. 17 maio 2018. Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/sindmoveissc/cursoseeventos/>. Acesso em: 02 nov. 2019

SÓ CONTABILIDADE (Brasil). **Capital de Giro**. [*S. l.*]: Virtuous Tecnologia da Informação, 2019. Disponível em: <https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio3.php>. Acesso em: 23 nov. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a definir a metodologia: Tipo de pesquisa..**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed.. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**: Dados e Variáveis. 2. ed. Florianópolis/ SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011, p.22-97. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF>. Acesso em: 2 nov. 2019.