

O QUE FAZER QUANDO O NEGÓCIO DEMANDA EXPANSÃO? UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E TOMADA DE DECISÃO

Paulo César Da Silva Neto - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Marain Gomez Yin - Universidade de São Paulo ESALQ

Resumo

O presente caso de ensino narra a situação vivida por um casal empreendedor do ramo alimentício. Proprietários de um foodtruck, ambos sentem que a estrutura física do negócio já não é mais suficiente para atender a demanda de seus produtos. Por esse motivo, o casal avalia uma expansão do negócio, entretanto, o processo decisório é marcado por dúvidas, dificuldades e riscos. O dilema do caso permeia o desejo dos empreendedores de expandir o negócio e as complexidades envolvidas no processo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Expansão; Tomada de decisão

Abstract

The present case study narrates the situation faced by an entrepreneurial couple in the food industry. Owners of a food truck, they feel that the physical structure of their business is no longer sufficient to meet the demand for their products. Therefore, the couple is considering expanding the business. However, the decision-making process is fraught with doubts, difficulties, and risks. The dilemma of the case centers on the entrepreneurs' desire to grow their business and the complexities involved in the process.

Keywords: Entrepreneurship; Expansion; Decision-making

O QUE FAZER QUANDO O NEGÓCIO DEMANDA EXPANSÃO? UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E TOMADA DE DECISÃO

Bem-vindo, Luis Carlos!

Em setembro de 2016, o cubano Luis Carlos desembarcou no Brasil. Movido pelo desejo de encontrar novas oportunidades e melhores condições de vida, elegeu Brasília como a cidade ideal para recomeçar a sua vida. Apesar de se sentir empolgado com as novas possibilidades, grande parte de seu coração ainda permanecia em Cuba: sua esposa e as duas filhas, que aguardavam o momento ideal para se reencontrarem.

- É o começo de uma nova vida. O início não será fácil mas preciso fazer por mim e pela minha família. – dizia Luis.

O reencontro aconteceu no ano seguinte, em 2017, quando elas finalmente se mudaram para o Brasil e puderam reunir toda a família. Isso trouxe ainda mais motivação para que Luis Carlos pudesse perseguir um de seus grandes sonhos: ser dono de seu próprio negócio e ser o seu próprio chefe.

Seu primeiro emprego no Brasil foi em um restaurante especializado na culinária italiana, onde aprimorou suas habilidades na cozinha e ganhou experiência no setor gastronômico local. Foi lá, também, que começou a construir seu networking em território brasileiro e conheceu seu futuro sócio, Juan, um de seus colegas de trabalho, que também era imigrante, vindo do México.

- Juan, nós não viemos de longe para trabalhar para outras pessoas. Nós viemos conquistar nossos sonhos! Nós precisamos de mais do que isso! – bradava Luis.

- Eu concordo, Luis! Mas qual a sua sugestão? Nossas famílias dependem da gente e não podemos nos aventurar... temos que agir com muita cautela.

- Eu sei, não estou sugerindo de pedirmos demissão. Mas e se criarmos o nosso próprio negócio? Nós podemos trabalhar nos nossos dias de folga do restaurante, podemos fazer isso crescer... quem sabe algum dia viveremos apenas disso!

- Bom... de uma coisa eu tenho certeza: nós somos excelentes cozinheiros. E se prepararmos a verdadeira comida mexicana com toques cubanos? – sugeriu Juan

Foi a partir dessa conversa que, no fim de 2019, Luis Carlos e Juan inauguraram o seu próprio negócio: o “La Prima Quesadilla”, focado em oferecer a autêntica comida mexicana com toques da culinária cubana aos moradores de Brasília. Esse empreendimento marcou o início de uma nova fase em suas vidas, em especial a de Luis Carlos, que se sentia um pouco mais próximo de realizar o seu sonho.

O La Prima Quesadilla

A proposta inicial era de que o La Prima Quesadilla funcionasse em uma barraca aos domingos no Eixão, uma longa avenida de Brasília que durante os domingos tem seu trânsito para veículos fechado e é aberta como opção de lazer e prática de exercícios para o público. Dessa maneira, ambos os sócios preservariam seus empregos no restaurante italiano enquanto o empreendimento dava os seus primeiros passos.

O menu inicial do La Prima Quesadilla oferecia, como suas principais opções, burritos, tacos e quesadillas. Durante o preparo, os clientes selecionavam os recheios de sua preferência para compor o prato. Os principais sucessos do cardápio eram o Ropa Vieja, um clássico cubano feito com carne bovina desfiada e temperada com alho, cebola, pimentão e molho de tomate e o Recheio Vegetariano, composto por legumes grelhados na chapa.

Enquanto vivia em Cuba, Luis Carlos trabalhava como mestre padeiro. Tal experiência fez com que ele se destacasse na produção de suas próprias tortilhas, algo que se tornaria um diferencial e uma vantagem competitiva para o negócio. Além da comida deliciosa, um dos

segredos do La Prima Quesadilla era o molho apimentado que acompanhava os pratos, produzido artesanalmente pela esposa de Luis Carlos, Catarina.

O negócio, que funcionava apenas aos domingos, passou a crescer e conquistar uma base de clientes fiéis que impulsionavam o seu crescimento. Por esse motivo, os sócios decidiram que era momento de criar uma identidade visual ao empreendimento. A falta de recursos financeiros para isso não foi um impeditivo e criaram a logomarca por conta própria. No processo, buscaram representar a autenticidade e o sabor da comida mexicana oferecida pelo La Prima Quesadilla.

Além disso, os sócios também criaram um perfil do negócio no Instagram. A rede social foi utilizada como ferramenta fundamental na divulgação do empreendimento e de seu cardápio, além de contribuir na interação com os clientes.

Durante a pandemia do vírus Covid-19 o restaurante italiano que os sócios trabalhavam encerrou as suas atividades. Diante dessas circunstâncias, Luis Carlos e Juan decidiram dedicar-se integralmente ao La Prima Quesadilla. Entretanto, as restrições da pandemia impuseram novos obstáculos e limitaram as operações do negócio apenas ao serviço de delivery.

- Luis Carlos, nós precisamos conversar.

- Diga Juan, aconteceu alguma coisa?

- Sim. A verdade é que a pandemia está me deixando louco. Não consigo mais ficar por aqui sabendo que os meus pais estão lá no México. E se algo acontecer com eles? Preciso estar perto em um momento como esse.

- Eu te entendo, Juan. Mas você tem certeza sobre isso? E o nosso negócio?

- Tenho certeza, Luis. Na verdade, as minhas passagens já estão compradas. Eu volto para lá na semana que vem. Parabéns, agora você é o único dono do La Prima Quesadilla.

Assim, Juan deixou o destino do negócio nas mãos do colega, que assumiu a responsabilidade total pelo empreendimento. Luis Carlos e Catarina adaptaram as operações para a modalidade de delivery, por meio do aplicativo iFood, e mantiveram o padrão de qualidade nos produtos e serviço.

À medida que a situação pandêmica foi superada e as restrições impostas foram relaxadas, Luis decidiu dar um passo à frente e investir na aquisição de um food-truck para a expansão do negócio. Em um pequeno trailer, parado em um dos estacionamentos da quadra comercial 206 da Asa Norte, também conhecida como Babilônia Norte, o casal trouxe uma proposta de comida de rua mexicana com um toque especial das cozinhas de Cuba.

Luis e Catarina são a alma do negócio e estão envolvidos em todas as etapas: desde a seleção e compra dos produtos frescos até a venda do produto final no trailer. Isso proporcionou que os empreendedores adquirissem o know-how de como conduzir um food-truck e as suas demandas.

A nova empreitada foi um sucesso e, em poucos meses, o casal conseguiu alcançar um público mais amplo e diversificado. O La Prima Quesadilla, agora, contava com uma base de clientes fiéis e, cada vez menos, os empreendedores se sentiam reféns das plataformas de delivery. Muitos consumidores buscavam os produtos pessoalmente no trailer e, frequentemente, os empreendedores se viam obrigados a desativar a opção de recebimento de pedidos pelo iFood para que pudessem atender toda a demanda no local.

No entanto, o sucesso também trouxe desafios. O casal logo se viu sobrecarregado com a crescente demanda e a luta para atender a todos os clientes que buscavam suas iguarias mexicanas. As filas começaram a se formar rapidamente ao redor do food-truck e, mesmo com todo o esforço e dedicação, eles perceberam que a estrutura atual era incapaz de atender a todos os pedidos.

- Amor, o nosso negócio está indo muito bem e isso não poderia me deixar mais feliz, mas você viu o que aconteceu hoje? Duas famílias desistiram de esperar a fila e foram embora... – lamentou Luis.

- Eu vi, confesso que até perdi o foco depois daquela cena. Nós nos esforçamos tanto hoje para atender todos com cuidado e rapidez, mesmo assim não foi suficiente...

Tal situação tornou-se cada vez mais frustrante para Luis e Catarina, pois eles se viam obrigados a recusar pedidos e enfrentavam a possibilidade de decepcionar os consumidores que tanto valorizavam seus pratos. Diante deste dilema, os empreendedores perceberam que era hora de tomar medidas para lidar com o crescimento do negócio, garantir a satisfação de seus consumidores leais e atender toda a demanda por seus produtos.

- Catarina, eu acho que chegou o momento de encararmos o desafio de frente. A nossa estrutura não atende mais a quantidade de cliente que temos. Nós precisamos buscar alternativas, nós precisamos mudar o nosso negócio. – disse Luis.

Informações gerais sobre o La Prima Quesadilla

Os principais produtos do cardápio do La Prima Quesadilla são os tacos, burritos, quesadillas e a guacamole, vendidos por 30, 35, 32 e 8 reais respectivamente. O item com maior número de vendas é o burrito, seguido dos tacos. De acordo com os empreendedores, o produto com a maior margem de lucro são os burritos. Entre as opções de bebidas, são vendidos refrigerantes em lata por 5 reais, sucos em lata por 7 reais e água com ou sem gás por 4 e 3 reais respectivamente.

As vendas são realizadas por dinheiro físico, transferências via PIX ou máquinas de cartões de débito e crédito que cobram uma pequena taxa dos empreendedores por cada transação realizada.

O negócio movimenta, em média, 38 mil reais por mês em vendas. O casal trabalha de segunda-feira a sábado, das 18:30 até 23:30. Entretanto, alguns produtos demandam preparação prévia durante o período da tarde. O negócio tem uma lucratividade estimada em 45% do faturamento. Os principais gastos dos empreendedores estão relacionados a compra de insumos para a preparação dos produtos, como carnes bovinas e suínas, frango, farinha, abacate, tomate, arroz e feijão preto. É necessário, também, a compra de utensílios de cozinha, itens descartáveis (como copos, guardanapos e canudos), produtos de limpeza e manutenção, além de custos operacionais como serviços contábeis, impostos e transporte.

Estima-se que o casal atenda, aproximadamente, 35 consumidores por dia. O ticket médio, valor médio gasto por pessoa em cada compra, é de 40 reais. O perfil dos consumidores do negócio é mercado pela diversidade e dinamismo característicos da capital brasileira. A faixa etária predominante entre os consumidores abrange principalmente os adultos jovens e de meia-idade, com leve predominância do gênero feminino. Quanto à distribuição socioeconômica, os consumidores estão majoritariamente distribuídos nas classes sociais B e C. Grande parte dos clientes do negócio são pessoas que vivem ou trabalham próximo ao local onde o trailer está fixado.

Qual será o futuro do La Prima Quesadilla?

O La Prima Quesadilla demandava uma expansão e o casal de empreendedores tinha noção disso. Mas qual caminho seguir e como expandir o negócio? Tais perguntas, que frequentemente apareciam nas conversas sobre o tema, ainda não pareciam possuir respostas.

- E se alugarmos aquela sala comercial? – perguntou Luis Carlos

- Não sei... vai ser tão caro, precisaremos reformar, fora que mudaremos de endereço. Não acho legal... – respondeu Catarina.

- E se contratarmos alguém para trabalhar conosco? – sugeriu

- Claro que não, olha o tamanho daquele trailer. Não cabe mais ninguém lá! Vamos pensar com calma e sem desespero. Vamos levantar todas as possibilidades, em alguma coisa legal nós vamos pensar... tenho certeza! – afirmou Catarina.

O casal cogitou diversas linhas de ação, mas esbarrava nos riscos, incertezas e novas despesas envolvidas. As alternativas deveriam ser cuidadosamente avaliadas, pois de acordo com os empreendedores, não haveria margem de erro.

Durante as reuniões, Luis e Catarina avaliaram os seguintes cenários: reforma e expansão do trailer atual, compra de um trailer maior ou abertura de um restaurante. Cada um dos casos possui diferentes perspectivas, possibilidades, riscos e dificuldades. Dessa forma, os empreendedores buscaram obter o maior número possível de informações para auxiliar o processo decisório.

O primeiro caso considera a reforma e expansão do trailer atual, fixo em um estacionamento amplo de uma quadra comercial. O ambiente conta com iluminação modesta, gerada a partir de uma pequena bateria recarregável, mesas e cadeiras de plástico para os clientes. A alternativa corresponde a realização de um investimento com o objetivo de melhorar o ambiente reservado aos clientes e substituir o maquinário utilizado na produção dos alimentos por versões mais modernas e com maior capacidade de produção.

Após visitas a lojas de eletrodomésticos, o casal selecionou os itens considerados ideais para tal alternativa: uma chapa profissional de baixa pressão, uma jug térmica para manter as bebidas vendidas geladas por mais tempo, utensílios de cozinha, novas mesas e cadeiras, uma caixa de som para tocar músicas típicas e itens decorativos, como quadros. O gasto total projetado deste cenário pelo empreendedores é de 4 mil reais, valor considerado baixo pelo casal, que dispõe dos recursos para realização do projeto.

O principal aspecto positivo de tal alternativa é a preservação do atual ponto de trabalho, conhecido pelos clientes e moradores da região. Além disso, em comparação com as demais alternativas, é a que exige menor investimento financeiro. Em contrapartida, os empreendedores não estão convencidos de que apenas tais esforços serão suficientes para dar conta do crescimento na demanda. Além disso, comerciantes da região já alertaram ao casal sobre a ocorrência de furtos e roubos aos estabelecimentos próximos, o que gerou desconforto e insegurança na renovação do ambiente e do maquinário.

O segundo cenário considera a aquisição de um trailer maior, com capacidade para comportar mais equipamentos e insumos para a preparação dos pedidos. A alternativa busca atender a necessidade de expansão do negócio e oferecerá um espaço físico suficiente para comportar até três pessoas dentro do trailer. Dessa forma, o casal teria a possibilidade de contratar um ajudante na modalidade de carteira de trabalho assinada ou freelancer para os dias com maior movimento.

O custo aproximado para contratação de um ajudante na modalidade de carteira de trabalho assinada no Distrito Federal, considerando o salário e impostos, é de 2200 reais por mês. Já na modalidade freelancer, o valor médio cobrado por noite trabalhada é de 90 reais.

Após consultas a internet e fornecedores locais, os empreendedores estimam que um trailer maior que o atual custaria aproximadamente 35 mil reais. Seriam necessários, também, gastos com a personalização do trailer, como pintura e decoração, e com a compra dos novos equipamentos. O investimento total deste cenário seria próximo de 45 mil reais, valor superior a verba disponível do casal, tornando necessária a realização de um empréstimo bancário.

Neste cenário, os empreendedores preservariam o atual ponto de trabalho e ampliariam a estrutura do negócio. Além disso, poderiam vender o trailer antigo (avaliado em 20 mil reais) para custear parte do investimento necessário. Em contrapartida, há receio de que a alternativa apenas solucione o problema temporariamente e que, caso haja outro crescimento de demanda, se vejam na mesma situação. Além disso, apesar de enxergar potencial na possibilidade de contratar um ajudante, há necessidade de analisar com cuidado a viabilidade e a forma de contratação escolhida.

O terceiro cenário considera a abertura de um restaurante, com cozinha profissional e salão para os clientes, um antigo sonho de Luis. A alternativa representa uma clara evolução do

negócio, abandonando o modelo de food-truck e apostando no tradicional segmento de restaurantes. A expectativa dos empreendedores é de que, ao abrir o restaurante, será possível atender à crescente demanda dos consumidores no local e disponibilizar os produtos em aplicativos de delivery.

Tal cenário demandaria o investimento em equipamentos e eletrodomésticos para a cozinha e móveis e artigos de decoração para o salão de clientes. Os empreendedores necessitariam comprar um fogão, uma chapa, um freezer, uma geladeira, utensílios de cozinha, cadeiras, mesas e itens de decoração, como quadros e artigos das culturas mexicana e cubana. Além disso, acredita-se que será necessário realizar ajustes no imóvel alugado para estruturação e adequação do espaço para as demandas do restaurante. Luis e Catarina estimam que o investimento total da operação será de, aproximadamente, 85 mil reais, o que também demandaria a realização de um empréstimo bancário.

A ideia do casal é de que o restaurante seja aberto na Asa Norte, região da cidade em que o metro quadrado para comércios é alugado, em média, por 50 reais. Dessa maneira, pode-se estimar que um espaço de 120 metros quadrados, tamanho considerado pelos empreendedores como razoável para inauguração do restaurante, teria um aluguel mensal de 6 mil reais.

Há apenas um restaurante de culinária mexicana em toda Asa Norte, o que representaria baixa concorrência e poderia facilitar a inserção do La Prima Quesadilla no mercado. Entretanto, o alto investimento inicial e os riscos envolvidos assustam os empreendedores. Há a sensação de que a falta de experiência na gestão de um restaurante tradicional e o considerável aumento no tamanho da operação do negócio possam ser fatores complicadores no processo.

Assim, em uma tarde ensolarada de quarta-feira no Planalto Central, o casal de empreendedores se reuniu para tomar a decisão referente ao futuro do negócio. Todos os prós e contras já tinham sido considerados. Agora bastava se preparar para o futuro.

- Agora tudo ficou mais claro. – disse Luis.

- É verdade, ainda bem que organizamos tudo. Ajudou muito para decidir qual a melhor opção para a gente. – respondeu Catarina.

- E então, é isso? Estamos de acordo? Esse é o futuro La Prima Quesadilla? – perguntou Luis.

- Sim, amor, é isso! O nosso futuro será brilhante. Estou aliviada de que finalmente vamos conseguir resolver esse problema!

A alternativa escolhida foi...

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino

O presente caso de ensino narra a história vivida por Luis Carlos e Catarina, um casal de cubanos que se mudou para o Brasil. Empreendedores e proprietários de um food-truck especializado em culinária mexicana, ambos sentem que a estrutura de seu trailer não comporta mais o seu número de clientes e avaliam uma expansão do negócio.

O dilema permeia o desejo dos empreendedores de expandir o seu negócio e as complexidades envolvidas no processo de tomada de decisão ao avaliar os prós e contras de cada uma das alternativas.

O caso pode ser aplicado em disciplinas dos cursos de graduação em administração e áreas correlatas, em especial: empreendedorismo, criação de negócios, introdução à administração e gestão estratégica. Nele, é ilustrado o processo de tomada de decisão, o planejamento e a estruturação de um empreendimento e é proposto que os estudantes elaborem um plano de negócio a partir da ferramenta Business Model Canvas.

Objetivo de ensino

O objetivo deste caso de ensino é estimular o processo de tomada de decisão e propor que os alunos desenvolvam um plano de negócio utilizando como apoio a ferramenta Business Model Canvas (BM Canvas) para um empreendimento em expansão do ramo de alimentação.

Fontes e métodos de coleta

O caso de ensino foi estruturado a partir da coleta de dados primários e secundários. As informações sobre os empreendedores e sua trajetória de vida foi coletada a partir de uma entrevista semiestruturada realizada presencialmente. Foram feitas visitas ao local de instalação do food-truck e analisou-se, também, os perfis utilizados na rede social Instagram para comunicação com o público. O nome dos empreendedores e do restaurante foi alterado, visando garantir maior privacidade ao casal.

A coleta de dados secundários visou garantir maior fidelidade a realidade em relação aos valores financeiros apresentados no caso. Foram consultados websites especializados no mercado imobiliário local, lojas eletrônicas e portais de prestação de serviços.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A partir deste caso de ensino é possível desenvolver nos estudantes conceitos relacionados ao empreendedorismo e a tomada de decisão. Nesse sentido, podem ser trabalhados conceitos e aspectos como o Business Model Canvas (segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos) e plano de negócio (objetivos do negócio, público-alvo, mercado-alvo, previsão de custos e receitas e viabilidade do negócio).

Disciplinas sugeridas para aplicação do caso

O caso pode ser aplicado em disciplinas de cursos de graduação em administração e áreas correlatas. Entre as disciplinas recomendadas para a aplicação do caso, destacam-se empreendedorismo, criação de negócios, introdução à administração e gestão estratégica.

Possível tarefa a propor aos alunos

Neste tópico são sugeridas atividades que podem ser adotadas pelo docente durante a aplicação do caso. As tarefas foram propostas visando atingir o objetivo pedagógico do caso. Caso julgue necessário, o docente poderá disponibilizar questões adicionais ou substitutas.

1- A partir da leitura do caso, qual deve ser a alternativa adotada pelos empreendedores na condução do negócio? Justifique a sua resposta.

2- Com apoio da ferramenta Business Model Canvas (BM Canvas), elabore um plano de negócio para o novo La Prima Quesadilla. Indique as principais parcerias, atividades e recursos, a proposta de valor, canais de venda, relacionamento com clientes, segmento de clientes, estrutura de custos e fontes de receita.

3- O que pode ser feito pelos empreendedores de modo a garantir que o negócio se mantenha lucrativo e sustentável?

Possível organização da sala de aula para uso do caso

O caso tem sua duração estimada em 150 minutos. Recomenda-se que, de maneira antecipada, o docente compartilhe o arquivo com a narrativa para que os alunos realizem uma leitura prévia. Dessa forma, haverá economia do tempo durante a aplicação do caso e maior disponibilidade para discussão e fortalecimento dos conceitos trabalhados.

É preferível que a atividade seja realizada em grupos de até quatro ou cinco membros, visando estimular o debate e a contribuição dos participantes. Tais grupos podem ser formados de maneira antecipada ou durante o começo da aula. Além disso, recomenda-se que, antes de iniciar a atividade, o docente realize uma pequena revisão do caso, retomando os seus principais aspectos e conceitos.

Propõe-se a realização da atividade em três etapas. A primeira consiste na discussão do caso, seguida da realização das questões propostas pelo docente. Na segunda etapa é recomendado que os grupos apresentem os BM Canvas criados. O tempo de apresentação das campanhas pode variar em razão do número de grupos, por isso, é importante que o responsável pela aplicação do caso controle o tempo de apresentações a fim de garantir a execução do planejamento. Por fim, a terceira etapa é reservada para que o docente apresente suas considerações finais e esclareça eventuais dúvidas.

Caso a disciplina ministrada pelo docente não possua tempo suficiente para a realização do caso, é possível que a atividade seja dividida em duas aulas. Recomenda-se, também, que o professor forneça aos estudantes o BM Canvas impresso em uma cartolina. Dessa maneira, a atividade terá mais elementos visuais para sua realização e apresentação.

Atividade	Duração estimada da atividade
Retomada dos elementos-chave do caso	10 minutos
Organização da atividade e dos grupos	10 minutos
Discussão do caso em grupo e realização da atividade proposta	85 minutos
Apresentação dos BM Canvas	35 minutos
Considerações finais	10 minutos

Tabela 1: Organização da sala de aula para realização da atividade

Elaborado pelos autores (2024)

Sugestões de bibliografia

INDRAWAN, Muhammad Isa et al. A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. **Bus. Manag. Strateg.**, v. 7, n. 2, p. 102-120, 2016.

Murray, A., & Scuotto, V. (2016). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (3), 94–109. Disponível em: <https://symphonya.unicusano.it/index.php/sym/article/view/2015.3.13murray.scuotto>. Acesso em: 09/07/2024.

PRADO, R. de S., AYALA, L. S., & PEDROSO, M. C. (2020). Tomada de decisão estratégica para empreendedores: uma aplicação da abordagem effectuation / Strategic decision making for

entrepreneurships: an application of the effectuation approach. *Brazilian Journal of Business*, 2(4), 3355–3381.

SANTOS, M. B.; SOUZA, I.; SANTO, L. E. Business Model Canvas: aplicação do método em uma empresa. 2020. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/business-model-canvas.html>. Acesso em: 09/07/2024.