

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

GUSTAVO DEAMICI CHAVES

**APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA EMPRESA DEAMICI
PASTAS E SAPORE EM BAGÉ/RS**

Bagé

2024

GUSTAVO DEAMICI CHAVES

**APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA EMPRESA DEAMICI
PASTAS E SAPORE EM BAGÉ/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Nunes
Macedo de Carvalho

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Beatriz
da Luiz Peralta

Bagé

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

C512a Chaves, Gustavo Deamici

Aplicação do Business Model Canvas na empresa DEAMICI Pastas e Sapore em Bagé/RS. / Gustavo Deamici Chaves.

37 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2024.

"Orientação: Mauricio Nunes Macedo de Carvalho".

1. Modelo de negócios Canvas. 2. Matriz SWOT. 3. Massas artesanais. 4. 5W2H. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal do Pampa

GUSTAVO DEAMICI

APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA EMPRESA DEAMICI PASTAS E SAPORE EM BAGÉ/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 12, Julho e 2024.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mauricio Nunes Macedo de Carvalho
Orientador
UNIPAMPA

Prof. Dra. Carla Beatriz da Luz Peralta
Coorientadora
UNIPAMPA

Prof. Dra. Fernanda Gobbi de Boer Garbin
UNIPAMPA

Prof. Me. Lisiane Correa Bitencourt
UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/07/2024, às 21:35, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/07/2024, às 21:35, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CARLA BEATRIZ DA LUZ PERALTA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/07/2024, às 21:38, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **LISIANE CORREA BITENCOURT, Assistente em Administração**, em 12/07/2024, às 21:39, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1478758** e o código CRC **05AE6959**.

Referência: Processo nº 23100.010940/2024-60 SEI nº 1478758

RESUMO

A concepção de modelos de negócio modernos não apenas contribui para a criação de valor organizacional, mas também transforma fundamentalmente a forma de se fazer negócios. Diante do cenário competitivo global, empresas dos mais diversos ramos enfrentam diferentes desafios na produção e fabricação de seus produtos, no mercado de produção de produtos alimentícios não é diferente. O objetivo do estudo centrou-se na aplicação do Business Model Canvas (BMC) em uma microempresa de produção artesanal de massas localizada em Bagé/RS, para desenvolver um modelo de negócio inovador que enfrente os desafios da indústria de massas alimentícias e aproveite as oportunidades do mercado, garantindo sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Trata-se de um estudo qualitativo, em forma de estudo de caso, com dados coletados por meio de entrevista pessoal e levantamento documental, e analisados com auxílio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o modelo aplicado é fundamental para pequenas e médias empresas, pois, as ferramentas são indispensáveis para identificar as falhas na produção e na gestão e, tem o objetivo de conseguir alinhar todas as atividades do modelo de negócios com as atividades da empresa. Como sugestão de pesquisas futuras observa-se a possibilidade de aplicação destas ferramentas, bem como de outras, para o desenvolvimento de máquinas e equipamentos para a aceleração dos processos descritos neste trabalho.

Palavras-Chave: modelo de negócios canvas; matriz SWOT; massas artesanais; 5W2H.

ABSTRACT

The design of modern business models not only contributes to the creation of organizational value, but also fundamentally transforms the way of doing business. Given the global competitive scenario, companies from the most diverse sectors face different challenges in the production and manufacturing of their products, and the food production market is no different. The objective of the study focused on the application of the Business Model Canvas (BMC) in a small artisanal pasta production company located in Bagé/RS, to develop an innovative business model that faces the challenges of the pasta industry and takes advantage of the opportunities of the market, ensuring its long-term competitiveness and sustainability. This is a qualitative study, in the form of a case study, with data collected through personal interviews and documentary survey, and analyzed with the help of content analysis techniques. The results indicated that the model applied is fundamental for small and medium-sized companies, as the tools are essential for identifying flaws in production and management and have the objective of being able to align all activities of the business model with the company's activities. . As a suggestion for future research, the possibility of applying these tools, as well as others, to the development of machines and equipment to accelerate the processes described in this work is noted.

Keywords: business model canvas; SWOT matrix; artesanal pasta; 5W2H.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 -Modelo de negócios Canvas.
- Figura 2 - Modelo de negócios Canvas.
- Figura 3 - Procedimentos metodológicos.
- Figura 4 - Pastas produzidas pela empresa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análises de artigos científicos

Quadro 2 - Participação de mercado em termos de volume vendido

Quadro 3 – Participação de mercado em termos de faturamento

Quadro 4 – Apresentação do Modelo de Negócios Canvas da empresa Deamici pastas e sapore.

Quadro 5 – Apresentação de sugestões de melhorias do Modelo de Negócios Canvas da empresa Deamici pastas e sapore

Quadro 6 – Apresentação do plano de ação da empresa Deamici Pastas e Sapore.

Quadro 7 – Apresentação de matriz SWOT da empresa Deamici Pastas e Sapore.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos.

ABIMAPI: Associação Brasileira da Indústria de Biscoitos, Massas Alimentícias, Pães & Bolos Industrializados.

BMC: Business Model Canvas

FIEP: Federação das Indústrias do Estado do Paraná. "Panorama setorial: indústria do trigo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	Contextualização	9
1.2.	Justificativa	10
1.3.	Problemas de pesquisa.....	13
1.4.	Objetivo principal	13
1.4.1.	Objetivos Específicos.....	14
1.5.	Delimitação do tema	14
1.6.	Estrutura da pesquisa	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1.	Indústria de massas.....	16
2.2.	Business Model Canvas BMC.....	18
2.3.	Matriz SWOT	20
3.	METODOLOGIA	22
3.1.	Classificação da pesquisa.....	22
3.2.	Procedimentos Metodológicos	23
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
4.1.	Inovando o Modelo de Negócios.....	28
4.2.	Proposta de Melhorias	28
4.3.	Avaliação dos Cenários	30
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os principais aspectos relacionados à pesquisa, sendo eles contextualização, justificativa, problema de pesquisa, objetivos, delimitação do tema e estrutura de pesquisa.

1.1. Contextualização

A concepção de modelos de negócio modernos, conforme destacado por Zott, Amit e Massa, 2010, não apenas contribui para a criação de valor organizacional, mas também transforma fundamentalmente a forma de se fazer negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur, 2010, um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor em uma organização, proporcionando uma estrutura clara para o desenvolvimento de estratégias de negócios.

De acordo com o SEBRAE, 2021, o *Business Model Canvas* BMC é uma ferramenta essencial para descrever, visualizar, avaliar e ajustar um modelo de negócio. Ao analisar os nove blocos que compõem o BMC, é possível compreender rapidamente o tipo de negócio em questão e facilitar a colaboração entre profissionais, tanto internos quanto externos à organização. Além disso, o BMC é crucial para planejar e validar as hipóteses que sustentam a viabilidade do negócio.

No contexto específico da indústria de massas alimentícias, a aplicação da Modelagem de Negócios torna-se indispensável. Conforme a M. Dias Branco, 2019, o processo produtivo de massas oferece flexibilidade significativa, permitindo uma ampla variedade de produtos com adaptações mínimas e investimentos relativamente baixos. Essa característica resulta em baixas barreiras de entrada em termos de diversidade de produtos no mercado.

O processo de abertura econômica iniciado nos anos 90 introduziu desafios significativos ao mercado de bens de consumo, promovendo mudanças estruturais na indústria de massas. Esse contexto foi crucial para a consolidação mercadológica, incentivando empresas a investirem em tecnologia, equipamentos e capacitação de colaboradores ASSUNÇÃO, 2021.

Brum, 2002 destaca que mudanças políticas, econômicas, culturais e a globalização aceleram os processos de mudança organizacional. Um exemplo claro é a transição do consumo de alimentos in natura para produtos processados pela população brasileira. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos ABIA, 2013, 85% dos alimentos consumidos hoje passam por algum tipo de industrialização, comparado a 70% em 1990 e 56% em 1980.

Cleland, 1994 aponta que a velocidade das mudanças tecnológicas e dos ciclos de vida dos produtos exige eficiência e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Rozenfeld et al. 2006 complementam que a concorrência intensificada, as mudanças tecnológicas e a demanda dos consumidores por qualidade e inovação pressionam as empresas a se adaptarem rapidamente.

Diante do cenário competitivo global, empresas dos mais diversos ramos enfrentam diferentes desafios na produção e fabricação de seus produtos, no mercado de produção de produtos alimentícios não é diferente. Diante disso, empresas como a Deamici Pastas e Sapore, localizada em Bagé/RS, enfrentam desafios específicos na fabricação de massas artesanais e produtos derivados da culinária italiana, como massas caseiras, nhoques, raviolis, capelettis e pasta frola, além de serviços de tele-entrega. Com um único responsável pela produção, gerência e logística, a empresa utiliza equipamentos como formas, forno industrial e freezer, ajustando seu fluxo de trabalho conforme a demanda.

1.2. Justificativa

A produção artesanal de massas alimentícias representa uma tradição gastronômica valiosa em muitas culturas, e as microempresas que se dedicam a esse segmento enfrentam desafios únicos no atual ambiente de negócios. A aplicação do *Business Model Canvas* BMC oferece uma abordagem sistemática para analisar e aprimorar o modelo de negócios dessas empresas, permitindo identificar oportunidades de otimização e inovação. Este estudo visa contribuir para a compreensão prática do BMC em microempresas de produção artesanal de massas, oferecendo insights úteis para empresários, gestores e pesquisadores interessados em promover a sustentabilidade e o crescimento desse setor.

Estudos anteriores demonstraram a aplicabilidade da metodologia do Business Model Canvas para o desenvolvimento de processos produtos em

pequenas e médias empresas no setor alimentício, conforme apresentado no Quadro 1. Essa adaptação tem se mostrado eficaz não apenas na melhoria operacional, mas também na identificação de novas oportunidades de mercado e na adaptação às demandas dos consumidores modernos.

Quadro 1 - Análises de artigos científicos

Título do Artigo	Autores	Objetivos	Conclusões	Sugestão de Pesquisas Futuras
Desenvolvimento do Modelo de Negócios e análises estratégica de uma microempresa do ramos alimentício artesanal	Vaz, L. P., Maria, R. C., & Longhini, T. M. (2024).	Utilizar o Modelo de Negócios, ferramenta utilizada para compreender a maneira de se entregar valor, observando o negócio pelo macro, para definir o futuro da empresa no mercado.	Conclui-se então, que os objetivos propostos foram alcançados. Para além dos objetivos descritos, no decorrer do estudo, a possibilidade do desenvolvimento da análise SWOT surgiu e foi incorporada para melhorar a análise das oportunidades para a Microempresa.	A baixa presença de dados sobre o setor de fabricação artesanal de alimentos foi a principal limitação do estudo, ainda mais limitante foi a ausência de dados em relação a produção e comercialização de produtos de fermentação natural no Brasil.
Estratégia e planejamento: Uma proposta de implementação do Business Model Canvas e da 5W2H no contexto do agronegócio	de Arruda, C. D. B. (2022).	Implementação de duas ferramentas de planejamento estratégico: o Canvas e a 5W2H para identificar os pontos de melhoria dentro da empresa e manter um planejamento em que todas as partes envolvidas consigam visualizar as mudanças.	Percebeu-se que, com a implantação das ferramentas (CANVAS e 5W2H), foi possível uma visualização mais abrangente de todos os processos da propriedade. Além disso, possibilita que o plano de estratégia se concretize em uma linguagem mais comum.	Destaca-se que, com dedicação, esforço e aplicação de ferramentas de planejamento, foi possível fazer um diagnóstico da atual gestão e quais as melhorias precisam ser priorizadas.
Utilização do Business Model Canvas como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital	Martins Ismail, A., & Consuelo Cintra, Y. (2022).	O objetivo deste estudo é verificar como o modelo Canvas como apoio estratégico é capaz de auxiliar os gestores a mitigar eventuais contingências na gestão empresarial de microempresas por meio de um estudo de caso em uma microempresa do setor de confecção digital.	Com o apoio do modelo de negócios Canvas, foi possível fazer um diagnóstico da empresa, apontando falhas e propondo melhorias, contribuindo para mitigar possíveis contingências às quais o negócio esteja sujeito.	A presente pesquisa sugere novos estudos através da replicação da metodologia de estudo de caso em outras pequenas e microempresas, assim como diferentes artefatos gerenciais.

Título do Artigo	Autores	Objetivos	Conclusões	Sugestão de Pesquisas Futuras
Análise de viabilidade de trufas gourmet de chocolate via quadro de modelo de negócios Canvas.	MENDES, R. S. L., & CRUZ, S. D. F. (2023).	O objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade de um negócio de trufas gourmet de chocolate por meio da utilização do BMC.	Com base na análise realizada neste estudo, espera-se que a utilização do Canvas possibilite uma visão mais clara e estruturada do modelo de negócios da empresa permitindo identificar suas principais forças e oportunidades, bem como fraquezas e ameaças, para aprimorar a tomada de decisões e alcançar melhores resultados.	Acredita-se que este estudo possa contribuir para a melhoria da gestão da empresa de trufas gourmet de chocolate, possibilitando a tomada de decisões mais assertivas e aprimorando a competitividade no mercado.
Desenvolvimento e validação do modelo de negócios de uma startup para comercialização de pequenos aparelhos eletrônicos.	SILVA, Iuri; BREGUEZ, Pedro Vyctor Figueiredo., 2023.	O presente trabalho tem por objetivo descrever o modelo de negócios, analisar e narrar a trajetória de todas as fases do modelo de negócios, da criação até o MVP.	Os resultados alcançados ratificaram que a solução desenvolvida tem plenas condições de ir ao mercado. Outro ponto de relevância é que a startup tem como diferencial de mercado baixo investimento inicial, baixo custo de operação, além de um potencial exponencial à medida que investimentos forem realizados para a operação da empresa.	o projeto realizado contribui muito para a literatura pois além de trazer um passo a passo para abertura de startup, ainda abre a possibilidade para na Universidade Federal de Ouro Preto, ocorrer trabalhos futuros voltados para a área de inovação e abertura de startups
Planejamento de marketing: aplicação do Modelo Pizzinatto e Silva (2009) na pequena empresa	SARQUIS, Aléssio et al. (2009)	analisar a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa de produtos para panificação e confeitarias	Os resultados da aplicação do modelo proposto por Pizzinatto e Silva (2009) no presente estudo indicam que este modelo é aplicável no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria.	Avaliar a aplicação do modelo de planejamento de marketing proposto a partir da perspectiva de gestores e funcionários da organização e/ou considerando os resultados do plano de marketing após o processo de implementação.
Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva.	COSTA, A. P. N. D. C. (2017).	desenvolver um modelo de negócios, oferecendo uma visão rápida e prática da empresa mostrando seu principal produto que é um colchão gastroesofágico.	percebeu-se a importância do modelo de negócio, que alinha o produto ao público alvo, e auxilia nas estratégias e correções na condução aos objetivos.	recomenda-se a elaboração de um plano de marketing, de modo a orientar uma expansão, elevando a participação da empresa para que esta consiga uma parcela mais significativa do mercado potencial

Título do Artigo	Autores	Objetivos	Conclusões	Sugestão de Pesquisas Futuras
Business model canvas : aplicação da metodologia em uma clínica médica do Distrito Federal	COUTO, R. (2023)	Analisar o processo de aplicação do Business Model Canvas e seus os resultados em uma clínica médica do Distrito Federal	a percepção aplicação da metodologia Business Model Canvas é uma excelente opção para a clínica médica que busca compreender e aperfeiçoar seu modelo de negócios	sugere-se para futuras pesquisas a aplicação do mesmo método em outros segmentos para compreender se as barreiras e os resultados da implementação, são iguais ou similares às identificadas no presente trabalho

Fonte: Autor (2024)

Portanto, este estudo não apenas expande o entendimento sobre a implementação prática do BMC em microempresas de produção artesanal de massas, mas também visa oferecer um guia útil para empresários, gestores e pesquisadores interessados em fortalecer a sustentabilidade e fomentar o crescimento contínuo nesse setor. Ao explorar como essa metodologia pode catalisar melhorias operacionais e estratégicas, espera-se contribuir significativamente para o desenvolvimento e competitividade da empresa no mercado atual.

1.3. Problemas de pesquisa

Ao final deste estudo busca-se responder a seguinte questão de pesquisa:

- Como desenvolver um modelo de negócio inovador para a Deamici Pastas e Sapore, fabricante de massas artesanais localizada em Bagé/RS, que permita enfrentar os desafios da indústria de massas alimentícias, aproveitar as oportunidades do mercado e garantir sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo?

1.4. Objetivo principal

Esta pesquisa tem como principal objetivo:

- Aplicar o *Business Model Canvas* BMC na Deamici Pastas e Sapore, uma microempresa de produção artesanal de massas localizada em Bagé/RS, para desenvolver um modelo de negócio inovador que enfrente os desafios da indústria de massas alimentícias e aproveite as

oportunidades do mercado, garantindo sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

1.4.1. Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo principal desta pesquisa, foi necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) aplicar o *Business Model Canvas* BMC para mapear o modelo de negócios atual da Deamici Pastas e Sapore, identificando seus principais componentes e áreas de melhoria.
- b) analisar os resultados do BMC para identificar oportunidades de otimização e inovação no modelo de negócios da empresa.
- c) desenvolver recomendações específicas para melhorar o modelo de negócios da empresa com base na análise do BMC.
- d) elaborar um plano de implementação para as recomendações propostas, considerando recursos disponíveis e prazos viáveis.

1.5. Delimitação do tema

Este trabalho delimita-se à pesquisa e aplicação do *Business Model Canvas* BMC na Deamici Pastas e Sapore, uma empresa de massas artesanais alimentícias que opera em pequena escala conforme a demanda de seus clientes. O estudo se limita à aplicação do BMC em uma produção de pequena escala, não abrangendo grandes fabricantes. O objetivo é criar diferenciais competitivos no modelo de negócios que melhorem a experiência do consumidor e aumentem a fidelização dos clientes.

1.6. Estrutura da pesquisa

A presente pesquisa está dividida em cinco capítulos, onde são apresentados:

No capítulo um, é apresentada a contextualização e problematização do tema, onde mostrar-se-á um relato sobre massas alimentícias no Brasil, modelo de negócio Canvas e também, matriz SWOT;

No capítulo dois, são discutidos os principais conceitos teóricos a respeito das ferramentas business model canvas e matriz swot;

O capítulo três, trata da metodologia da pesquisa, classificação de acordo com a natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, procedimentos metodológicos;

No capítulo quatro veremos os resultados e discussões, informações da empresa, inovação no modelo de negócios, proposta de melhorias e avaliação dos cenários;

E, por último, no capítulo cinco teremos as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo não tem a pretensão de realizar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos, mas sim, de posicionar o leitor sobre os temas para um melhor entendimento do problema de pesquisa, o qual é: tratar sobre a indústria de massas, *Business Model Canvas* e matriz SWOT.

2.1. Indústria de massas

As massas alimentícias secas são produzidas a partir de trigo *soft* e estão divididas em quatro categorias: massa de sêmola com ovos, massa de sêmola, massa comum e massa tipo caseira. A nomenclatura “macarrão” é popularmente utilizada, inclusive nas embalagens, como sinônimo de “massa alimentícia”. As vendas em volume de massas secas são subdivididas em: (i) 34,97% sêmola sem ovos; (ii) 33,8% sêmola com ovos; (iii) 28,9% massa comum; e (iv) 2,6% grano duro, conforme dados apresentados pela empresa. AC Nielsen, 2019.

Muitas empresas do setor possuem um processo integrado com moinho de trigo e, em geral, oferecem um amplo portfólio de produtos derivados do trigo, como farinha, mistura para bolo, biscoitos, bolo pronto, entre outros. O macarrão instantâneo é um dos produtos oferecidos, com a possibilidade de adequação de sabores ao mercado-alvo FIEP, 2016.

O mercado brasileiro de massas era bastante disperso até 1997, sendo comandado pelas maiores representantes do setor, Adria Alimentos do Brasil (adquirida pela M. Dias Branco em 2003) e Santista Alimentos, com 6,8% e 6,7% do consumo, respectivamente. Com o passar dos anos, o setor se tornou mais concentrado e, atualmente, mais da metade do mercado em volume de vendas é dominado pelas empresas M. Dias Branco, J. Macedo, Selmi, Santa Amália e Vilma AC Nielsen, 2019.

O Quadro 2 mostra a participação dos competidores do setor de massas alimentícias nacional e das regiões Nordeste e Sudeste.

Quadro 2 – Participação de mercado em termos de volume vendido

	BRASIL	NORDESTE	SUDESTE
M. Dias Branco	35,71%	63,58%	26,21%
J. Macedo	13,29%	13,55%	18,04%
Selmi	8,69%	1,38%	10,41%
Santa Amália	6,64%	0,25%	13,79%
Vilma	4,43%	2,14%	7,92%
Outros	31,24%	19,10%	23,63%

Fonte: AC Nielsen (2019).

Conforme os dados da AC Nielsen 2019, publicados na ABIMAPI (Associação Brasileira da Indústria de Biscoitos, Massas Alimentícias, Pães & Bolos Industrializados), as massas secas têm na atualidade a maior representatividade no âmbito de massas alimentícias, sendo que em 2019, a categoria informou 50,7% dos volumes vendidos, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Participação de mercado em termos de faturamento

	BRASIL	NORDESTE	SUDESTE
M. Dias Branco	32,1%	62,4%	24,8%
J. Macedo	12,0%	14,0%	15,4%
Selmi	10,5%	2,2%	11,5%
Santa Amália	8,0%	0,4%	15,5%
Vilma	4,8%	2,8%	8,0%
Outros	32,6%	18,1%	24,8%

Fonte: AC Nielsen (2019)

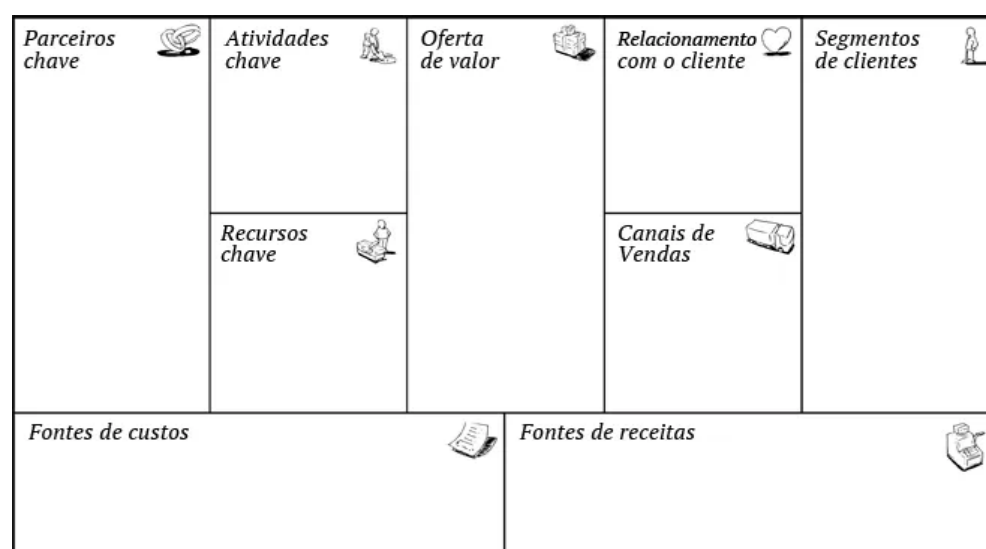
2.2. Business Model Canvas BMC

Para iniciar uma discussão, reunião ou *workshop* sobre inovação em qualquer modelo de negócios, é necessário ter um ponto em comum: uma compreensão compartilhada do que é, realmente, um modelo de negócios. Precisa-se de um conceito de modelo de negócios que todos entendam, um conceito que simplifique a descrição e a discussão. O verdadeiro desafio é que o conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, sem as complexidades de como as empresas funcionam Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010.

A inovação dos modelos de negócios não é novidade. Quando os fundadores do *Diners Club* apresentaram seu cartão de crédito em 1950, estavam praticando tal inovação. O mesmo vale para a Xerox, ao expor seu esquema de leasing de máquina fotocopadora e o sistema de pagamento por cópia, em 1959. Efetivamente, pode-se rastrear inovações de modelo de negócios até o século XV, quando Johannes Gutenberg buscou aplicações para o dispositivo mecânico de impressão que criou Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010.

O *Business Model Canvas* BMC é uma ferramenta estratégica excelente para ajudar empresas a avançar por meio de seus nove blocos. Ele possibilita que o empreendedor compreenda e aprimore sua ideia de negócio, como mostra a Figura 1 SHENHAR; DVIR, 2007.

Figura 1 – Modelo de negócios Canvas



Fonte: SEBRAE (2021).

Os Segmentos de Clientes identificam e caracterizam os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende alcançar e servir. Conhecer profundamente esses segmentos é fundamental para desenvolver produtos e serviços que atendam às suas necessidades específicas, podendo incluir desde mercados de massa até nichos e plataformas multilaterais Blank, S. e Dorf, B. 2012.

As Propostas de Valor representam a razão pela qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra. Elas descrevem os produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, resolvendo problemas ou satisfazendo necessidades. As propostas de valor podem incluir inovação, desempenho superior, personalização, design, marca/status, preço competitivo, entre outros fatores Ries, E., 2011.

Os Canais descrevem como a empresa se comunica e entrega valor aos seus segmentos de clientes. Eles abrangem todos os pontos de contato pelos quais os produtos e serviços chegam aos clientes, incluindo canais de comunicação, distribuição e vendas. Canais eficazes são essenciais para proporcionar uma experiência satisfatória ao cliente e maximizar o alcance de mercado SEBRAE, 2021.

O Relacionamento com Clientes descreve os tipos de interação que a empresa estabelece com seus clientes. Esses relacionamentos podem variar de pessoais e individualizados a automatizados, incluindo serviços de autoatendimento, comunidades de clientes e co-criação. Um bom relacionamento com clientes é crucial para a retenção e fidelização Cooper, B. e Vlaskovits, P. 2010.

As Fontes de Receita representam como a empresa gera receita a partir de cada segmento de clientes. Esse bloco explica as estratégias utilizadas para captar valor monetário, como vendas diretas, assinaturas, aluguel de ativos, licenciamentos e outras formas de monetização Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010.

Os Recursos-Chave são os ativos essenciais necessários para operar o modelo de negócios. Eles podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros, fundamentais para criar e oferecer propostas de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receitas Pedroso, 2016.

As Atividades-Chave são as principais ações que a empresa deve realizar para operar eficientemente. Isso inclui atividades como produção, marketing, suporte ao cliente, entre outras específicas do modelo de negócio Fleisch, & Wortmann, 2014

As Parcerias-Chave descrevem as colaborações necessárias para o funcionamento do modelo de negócios. Podem ser alianças estratégicas, competição entre concorrentes, joint ventures ou relações comprador-fornecedor que otimizam operações, reduzem riscos ou adquirem recursos complementares Zott, Amit e Massa 2010,

A Estrutura de Custos detalha todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, incluindo custos fixos e variáveis. Compreender essa estrutura é crucial para garantir a viabilidade financeira do negócio SEBRAE, 2021.

2.3. Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico das organizações, desenvolvida inicialmente entre as décadas de 1950 e 1960 e popularizada por sua simplicidade e eficácia na análise do ambiente interno e externo de uma empresa. SWOT é um acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), Silva et al, 2011.

Internamente, a matriz SWOT identifica as Forças e Fraquezas específicas da organização, como seus recursos, capacidades distintivas, cultura corporativa, e possíveis áreas de melhoria. Externamente, analisa as Oportunidades e Ameaças do ambiente de mercado, incluindo mudanças econômicas, tecnológicas, regulatórias, concorrência e demandas dos consumidores Matias et al, 2015.

Segundo Chiavenato 2003, ao combinar esses elementos, a matriz SWOT proporciona uma visão abrangente da posição estratégica da empresa, ajudando os gestores a entenderem melhor seu contexto competitivo e a tomarem decisões informadas. Essa análise permite que a organização capitalize suas forças, minimize suas fraquezas, explore oportunidades promissoras e se proteja contra ameaças potenciais.

A matriz SWOT se popularizou não apenas pela sua capacidade de análise detalhada, mas também por sua habilidade em visualizar claramente os fatores estratégicos e proporcionar insights significativos para os altos escalões da organização. A Figura 2 apresenta uma representação visual que ilustra de forma clara os elementos que compõem a matriz SWOT e sua aplicação prática no contexto empresarial MACROPLAN, 2010.

Figura 2– Apresentação matriz SWOT.



Fonte: MACROPLAN (2010).

3. METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia adotada para o estudo com a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos aplicados.

3.1. Classificação da pesquisa

Este estudo é classificado de acordo com a natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

— **Natureza: aplicada**

A pesquisa aplicada instiga o investigador pela necessidade de contribuir para fins lógicos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas existentes.. CERVO et al, 2007; RICHARDSON, 1999.

É indispensável para o progresso da ciência e do ser humano, buscando atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição e, também, além disso, transformar em ação concreta os resultados de cada trabalho.

— **Abordagem: qualitativa**

A teoria na pesquisa qualitativa pode servir frequentemente como uma lente para a indagação, ou são geradas a partir do estudo com os dados coletados em campo. Esse método é mais apropriado para o processo "indutivo" da pesquisa qualitativa; a literatura não orienta e dirige o estudo, mas torna-se útil, uma vez que padrões ou categorias já tenham sido identificados. CRESWELL, 2014.

A pesquisa qualitativa é considerada uma pesquisa de campo, pois na maioria dos estudos está relacionada a fenômenos de grupos ou sociedades, devendo o investigador atuar onde o objeto de estudo se desenvolve.

— **Objetivos: descritiva e exploratória**

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” GIL, 1991, p. 45.

Para GIL, 1991, p. 42 também salienta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a definição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estipular as relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva e exploratória procura desenvolver e modificar conceitos servindo, muitas vezes, como ponto de partida para o planejamento do estudo. Significa que nada ainda foi escrito sobre o assunto, o investigador tenta ouvir os envolvidos e construir um entendimento baseando-se nas ideias deles.

— **Procedimentos técnicos: estudo de caso**

É encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos Yin, 2001.

O pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso deve redobrar seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses.

— **Procedimentos metodológicos**

A partir do exemplo de uma pesquisa exploratório-descritiva, se apresentará um percurso construído com utilização da pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico. Enquanto estudo teórico elaborado, a partir da reflexão pessoal e da análise de documentos escritos, denominados fontes, segue uma sequência ordenada de procedimentos SALVADOR, 1986.

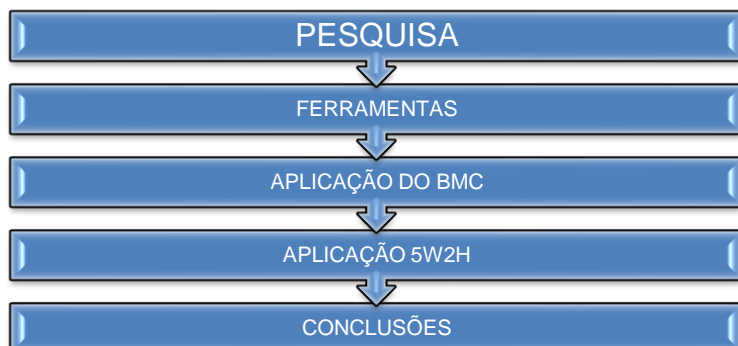
Como a pesquisa bibliográfica tem sido um procedimento bastante utilizado nos trabalhos de caráter exploratório-descritivo, reafirma-se a importância de definir e de expor com clareza o método e os procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa, universo delimitado, instrumento de coleta de dados) que envolveram a sua execução, detalhando as fontes, de modo a apresentar as lentes que guiaram todo o processo de investigação e de análise da proposta.

3.2. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa apresenta cinco etapas distintas de desenvolvimento, conforme apresentadas (Figura 3):

1. Pesquisa – Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do tema nas fontes Google Acadêmico, Scielo, Google pelas palavras chaves: plano de negócios, indústria de massas, Business Model Canvas, entre outras. Como resultado, obtiveram-se 1724 resultados, que uma vez analisados e filtrados, reduziram-se 8 arquivos para construção da fundamentação teórica.
2. Ferramentas – A execução da pesquisa foi realizada por meio da aplicação da ferramenta de Business Model Canvas, Matriz Swot e 5W2H, buscando verificar e ampliar as práticas gerenciais da empresa foco do estudo.
3. Aplicação BMC – Após levantado os dados, os mesmos foram utilizados para desenvolver o Business Model Canvas da situação atual da empresa. Este modelo permite uma visualização clara e estruturada dos componentes essenciais do negócio, facilitando a compreensão e a tomada de decisões estratégicas. A análise dos dados segue um processo sistemático para garantir que todas as informações relevantes sejam consideradas e integradas de forma coerente no Business Model Canvas.
4. Aplicação 5W2H – Uma vez que foram analisados os resultados e verificado o estado atual do plano de negócio, realizou-se proposta de melhorias utilizando a ferramenta 5W2H.
5. Conclusões - Após realizadas as análises e desenvolvimentos relativos ao estudo, realizou-se a conclusão da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

Figura 3 - Procedimentos metodológicos



FONTE: Autor (2024).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa nasceu devido a uma ideia do gestor em unir sua formação com a sua familiaridade pela cozinha. Em meio a toda pandemia ocorrida nos anos de 2020 e 2021, a empresa foi crescendo e o gestor conseguiu ampliar o mix de produtos oferecidos, porém, é necessário que seja realizada uma análise do negócio buscando oportunidades de melhoria e expansão das atividades.

O período considerado para realização desta pesquisa é do dia 03 de abril de 2024 ao dia 30 de junho de 2024. Analisaram-se as atividades de gerenciamento da produção de pastas frolas, massas caseiras, massas de pastéis e lasanhas, capeletes, raviólis e nhoques que são os produtos oferecidos pela empresa. A Figura 4, apresenta os tipos de produtos artesanais comercializados pela empresa Deamici Pastas e Sapore.

Figura 4 – Pastas produzidas pela empresa.



Fonte: Autor (2024).

A presente atividade busca apresentar as etapas de desenvolvimento do modelo de negócios adotado pela empresa Deamici Pastas e Sapore, com base nos conceitos apresentados pelo Modelo Canvas.

Com isso, optou por realizar um Modelo de Negócios Canvas para que possa visualizá-la e conseguir conquistar uma fatia no mercado, conseguindo um lugar para locar e abri-la de fato, como esperado. Assim, com o modelo de Negócios Canvas o gestor pode enxergar a empresa como um todo, conseguindo ampliar seu mercado, contatar novos fornecedores, automatizar processos, minimizar custos e maximizar lucros.

O Modelo de Negócios Canvas surgiu para que o gestor possa identificar as falhas na produção e na gestão e, tem o objetivo conseguir alinhar todas as atividades do modelo de negócios com as atividades da empresa, e apresenta as seguintes etapas:

- proposta de valor: é a proposta que a empresa oferece aos clientes;
- atividades chave: é a principal atividade exercida pela empresa;
- parceiros chave: são os principais parceiros para a proposta da empresa;
- recursos principais: é o recurso para executar o que está sendo proposto;
- estrutura de custos: são os custos fixos e variáveis;
- relacionamento com clientes: é o tipo de relacionamento com os clientes;
- canais: é o meio de comunicação;
- segmentos de clientes: é o público alvo;
- fontes de receita: é a forma de cobrança dos produtos oferecidos.

A seguir, será apresentada as etapas do Modelo de Negócio Canvas para a empresa Deamici Pastas e Sapore. Nesta etapa, foi realizada uma verificação junto ao proprietário da empresa buscando compreender e detalhar cada uma das etapas do Modelo de Negócio Canvas.

- **Proposta e valor:** a empresa oferece produtos da gastronomia italiana como, alguns tipos de massas caseiras e, também, da gastronomia Argentina e Uruguia como, a torta chamada pasta frola;
- **Segmentos de clientes:** todas as pessoas são possíveis clientes incluindo, estabelecimentos comerciais;
- **Canais:** os produtos são oferecidos via presencial e também pelas redes sociais onde, os clientes fazem encomendas e a empresa entrega os produtos por tele-entrega posteriormente;
- **Relacionamento com os clientes:** a empresa tem por objetivo ampliar a gama de clientes da cidade. Seu relacionamento se dá pela forma de atendimento personalizada com cada cliente;
- **Atividades-chaves:** a empresa deve manter a produção regular para realizar as encomendas, gerir o tempo adequadamente a fim de, atender os clientes e realizar as entregas das encomendas aproveitando para oferecer outros produtos na hora da entrega;

- **Recursos principais:** os recursos se dão pela venda dos produtos, gerando um capital para seguir investindo na empresa;
- **Parcerias principais:** a empresa tem parceria com pequenos empreendimentos, onde parte dos produtos são ofertados para estes empreendimentos e, outra parte, para novos clientes;
- **Fontes de receita:** toda a receita da empresa se dá através da venda dos produtos oferecidos;
- **Estrutura de custos:** a empresa tem custos como energia elétrica, gás de cozinha, manutenção dos equipamentos, compra de embalagens e serviços de tele-entrega.

O Quadro 4, a seguir apresenta a estrutura do Business Model Canvas com as informações obtidas com o gestor da empresa.

Quadro 4 – Apresentação do Modelo de Negócios Canvas da empresa Deamici pastas e sapore.

Parcerias Principais Fornecedores dos insumos; Mercados; Bares; Restaurantes; Pequenas e grandes empresas	Atividades-Chave Atendimento ao cliente; Oferta de produtos típicos	Proposta de Valor Comidas típicas; Experiência cultural;	Relacionamento com Clientes Valores promocionais; Atendimento diferenciado;	Segmentos de Clientes Todos os cidadãos são um público alvo; Pequenas e grandes empresas
	Recursos Principais Área de implementação em Bagé; Restaurantes; Bares		Canais Redes sociais Parcerias com pequenas e grandes empresas	
Estrutura de Custos Local/infraestrutura; Recursos Humanos; Marketing; Produção			Fontes de Receita Bares; Restaurantes; Mercados;	

Fonte: Autor (2024).

4.1. Inovando o Modelo de Negócios

Para a empresa em análise, buscou-se elaborar oportunidades de maior engajamento como mercado consumidor, assim como, testar o conceito e, também, avaliar novos clientes. Dessa maneira vislumbra-se a oportunidade de melhoria no modelo de negócios, gerando nova versão do Canvas, que encontra-se apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Apresentação de sugestões de melhorias do Modelo de Negócios Canvas da empresa Deamici pastas e sapore

<p>Parcerias Principais E SE?</p> <p>A) Implementar a venda de massas para <i>delivery</i>'s de pizzas B) Expandir parcerias</p>	<p>Atividades-Chave E SE?</p> <p>C) Pesquisa culinária D) Logística para ingredientes</p>	<p>Proposta de Valor E SE?</p> <p>G) Experiência gastronômica</p>	<p>Relacionamento com Clientes E SE?</p> <p>H) Pagamento por consumo</p>	<p>Segmentos de Clientes E SE?</p> <p>J) Turistas K) Fabricar produtos para pessoas com intolerância a lactose e celíacos</p>
	<p>Recursos Principais E SE?</p> <p>E) Chefs e cozinheiros estrangeiros</p>		<p>Canais E SE?</p> <p>I) Participação em feiras e eventos</p>	
<p>Estrutura de Custos E SE?</p> <p>F) Realizar investimento na infraestrutura para aumentar o espaço fabril.</p>		<p>Fontes de Receita E SE?</p> <p>L) Investir em publicidade, como mídias sócias e rádio, para atingir um público maior. M) Contrato de prestação de serviço por um determinado período. N) Criação de pacotes de serviço conforme segmentação de mercado.</p>		

Fonte: Autor (2024).

4.2. Proposta de Melhorias

Para as ideias geradas na etapa anterior, foi desenvolvido um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. O Plano de Ação da empresa visa mostrar as ações programadas da empresa para o tempo estabelecido ajudando assim, o gestor a ter um maior controle do que está acontecendo na empresa e qual medida deve tomar se algo estiver fora do tempo estabelecido, como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Apresentação do plano de ação da empresa Deamici Pastas e Sapore.

BLOCO DO CANVAS	MELHORIA OU INOVAÇÃO	COMO SERÁ REALIZADA?	RESPONSÁVEL	APLICAR A PARTIR DE	BENEFÍCIOS ESPERADOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS
Parcerias principais	A	Contatar empresas que vendem pizzas para ofertar o produto	Vendedor	Julho /2024	Aumento da produção	Custos moderados entre 1.000 e 2.000 reais.
	B	Buscar novas empresas dentro e fora da cidade	Gestor	Agosto /2024	Redução de custos	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.
Atividades-Chave	C	Pesquisar em sites, restaurantes, bares, etc.	Gestor	Julho /2024	Aumento do mix de produtos	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.
	D	Implementar logística para buscar os ingredientes	Gestor	Setembro /2024	Redução de custos	Custos moderados entre 1.000 e 2.000 reais.
Recursos Principais	E	Buscar chefs para sofisticar os pratos	Gestor	Outubro /2022	Aprimorar produtos os oferecidos	Custos moderados entre 2.000 e 4.000 reais.
Estrutura de Custos	F	Decoração e reforma do ambiente	Administrador	Agosto /2024	Ambiente de acordo com normas exigidas	Custos altos entre 10.000 e 15.000
Proposta de Valor	G	Prova de pratos oferecidos no mix da empresa	Chefe contratado	Outubro /2024	Aprimoramento do menu	Custos moderados entre 1.000 e 2.000 reais.
Relacionament o com os Clientes	H	Oferecimento de comandas	Gestor	Setembro /2024	Maior controle do serviço	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.
Canais	I	Participação em feiras e eventos	Equipe da empresa	Outubro /2024	Divulgação da empresa	Custos moderados entre 1.000 e 2.000 reais.
Segmento de Clientes	J	Turistas que vem até a cidade	Marketing	Novembro /2024	Divulgação de produtos e da empresa	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.
	K	Abertura de um restaurante	Marketing	Dezembro /2024	Divulgação de produtos e da empresa	Custos altos entre 20.000 e 50.000
Fontes de Receita	L	Divulgação em sites, redes sociais, etc.	Marketing	Outubro /2024	Divulgação de produtos e da empresa.	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.
	M	Realizar contratos de prestação de serviços com empresas	Gestor	Novembro /2024	Aumento de receita e também de uma maior fatia no mercado conquistando novos clientes	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.

BLOCO DO CANVAS	MELHORIA OU INOVAÇÃO	COMO SERÁ REALIZADA?	RESPONSÁVEL	APLICAR A PARTIR DE	BENEFÍCIOS ESPERADOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS
	N	Criar pacotes de serviço para clientes e empresas com atendimento a domicilio	Gestor/Cozinheiro	Dezembro /2024	Conquista de novos clientes e também aumento de receita para a empresa	Custos baixos entre 100 e 1.000 reais.

Fonte: Autor (2024).

4.3. Avaliação dos Cenários

Para a empresa Deamici Pastas e Sapore, foi elaborada uma Matriz SWOT que tem por objetivo apontar as principais Forças, Fraquezas correspondentes às suas atividades e, também, suas Oportunidades e Ameaças advindas do mercado externo.

De acordo com a matriz SWOT da empresa é possível visualizar seus fatores positivos e negativos para que o gestor consiga visualizar melhor a empresa e não deixar que ocorram alguns riscos como falta de produtos e atendimento ruim para com os clientes. Com isso, é possível manter-se no mercado e ampliar para uma rede de lojas, futuramente. A matriz SWOT da empresa é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Apresentação de matriz SWOT da empresa Deamici Pastas e Sapore.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto único no mercado, atualmente; - Parcerias com pequenas e grandes empresas. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ruim; - Falta de produtos.
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação em feiras e eventos; - Possibilidade de compra de um imóvel para a empresa; - Compra de automóvel para realizar os <i>delivery's</i>. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência; - Suba de valores de insumos; - Perda da fatia do mercado.

Fonte: Autor (2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu entender a aplicação do modelo de negócios Canvas em uma pequena empresa da cidade de Bagé/RS para contribuir com a compreensão prática do BMC em microempresas de produção artesanal de massas, oferecendo insights úteis para empresários, gestores e pesquisadores interessados em promover a sustentabilidade e o crescimento desse setor, a partir da metodologia utilizada foi possível compreender a importância do tema para o setor.

Para atingir uma compreensão de desenvolver um modelo de negócio inovador que enfrente os desafios da indústria de massas alimentícias e aproveite as oportunidades do mercado, garantindo sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo, definiu-se os objetivos específicos. Percebeu-se ao longo deste trabalho que todos os objetivos específicos foram alcançados, com a análise das ferramentas de aplicabilidade, BMC, matriz SWOT e, inovando no modelo de negócios aplicando a ferramenta 5W2H.

Todas as atividades desenvolvidas na empresa foram vistas na universidade possibilitando ao autor ter uma facilidade em realizar o trabalho de conclusão de curso com o conhecimento adquirido anteriormente.

A atividade desenvolvida na empresa pode mostrar ao autor a real importância de ser ter um modelo de negócios Canvas na empresa e de como ele ajuda os gestores na avaliação e programação das etapas para um bom funcionamento da empresa. Junto com outras ferramentas conhecidas ao decorrer do curso e utilizadas neste estudo pode-se notar que haverá uma evolução e crescimento da empresa.

Assim, as ferramentas aplicadas são de suma importância para quaisquer projetos que serão implementados na empresa. O Modelo de Negócios Canvas é muito versátil e serve para qualquer segmento de mercado ajudando os gestores a visualizar a empresa e ter uma avaliação das etapas programadas para o seu bom funcionamento também, complementando esta visualização tem-se o plano de ação e a matriz SWOT.

Como sugestão de pesquisas futuras observam-se a possibilidade de aplicação destas ferramentas, bem como de outras, para o desenvolvimento de máquinas e equipamentos para a aceleração dos processos descritos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABIMAPI – Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. “Dia do Macarrão: Brasil é o terceiro maior produtor do mundo”. Disponível em: <<https://abimapi.com.br/noticias-detalle.php?i=MzgwOA==>>. Acesso em 07 mai. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS – ABIA. A força do setor de alimentos. São Paulo, 2013. Disponível em: . Acesso em: 01 mai. 2024.

ASSUNÇÃO, M. R. P. A liga açúcar: integração da cadeia produtiva do açúcar à rede de suprimento da indústria alimentícia. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

Blank, S. e Dorf, B. (2012). Manual do proprietário de startup: o guia passo a passo para Construindo uma Grande Empresa. Rancho K&S.

BRUM, A. L. A economia internacional na entrada do século XXI: transformações irreversíveis. 2 ed. Ijuí: Unijuí, 2002.

CERVO, Amado L. et al. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. Planejamento estratégico – Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLELAND, D.I. Project management: strategic design and implementation. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

Cooper, B., &Vlaskovits, P. (2010). The Entrepreneur’s Guide to Customer Development: A “cheat sheet” to The Four Steps to the Epiphany. Cooper-Vlaskovits.

CRESWELL, J. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, G. D. Desenvolvimento do produto. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia. [Apostila de aula].

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. “Panorama setorial: indústria do trigo: Paraná 2016. Curitiba: FIEP, 2016.

Fleisch, E., Weinberger, M., & Wortmann, F. (2014). Business Models and the Internet of Things. Bosch Internet of Things & Services Lab.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Atlas. 1991.

M. DIAS BRANCO (Ceará). **A indústria de massas no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://ri.mdiasbranco.com.br/faq/a-industria-de-massas-no-brasil/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

MACROPLAN. Apostila do curso Planejamento Estratégico, módulo Análises e Interpretações - SWOT. jul. 2010.

MATIAS, G.; LERMEN, F.; GENTILIN, G.; MORENO, L. Aplicação da Análise SWOT: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços alimentícios. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa - PR, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=19001&q=1>>. Acesso em: 02 jun. 2024..

NIEDERAUER, CF Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio? Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 1 maio. 2024.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers." John Wiley & Sons.

Osterwalder; Alexander. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2011. 300p. :il.

Pedroso, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. São Paulo, São Paulo, Brasil: USP.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Nova Iorque: Crown Publishing.

ROZENFELD, H. et al. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALVADOR, A. D. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, N.; BARBOSA, V.; HENRIQUE, M.; BAPTISTA, J. A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de

Idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende - RJ, 2011. Disponível em: Acesso em: 02/07/2017.

STAKE, R.E. (1994). Case Studies, In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. Handbook of Qualitative Research. London: SagePublications.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Barcelona: IESE-Business School, 2010. 43 p.