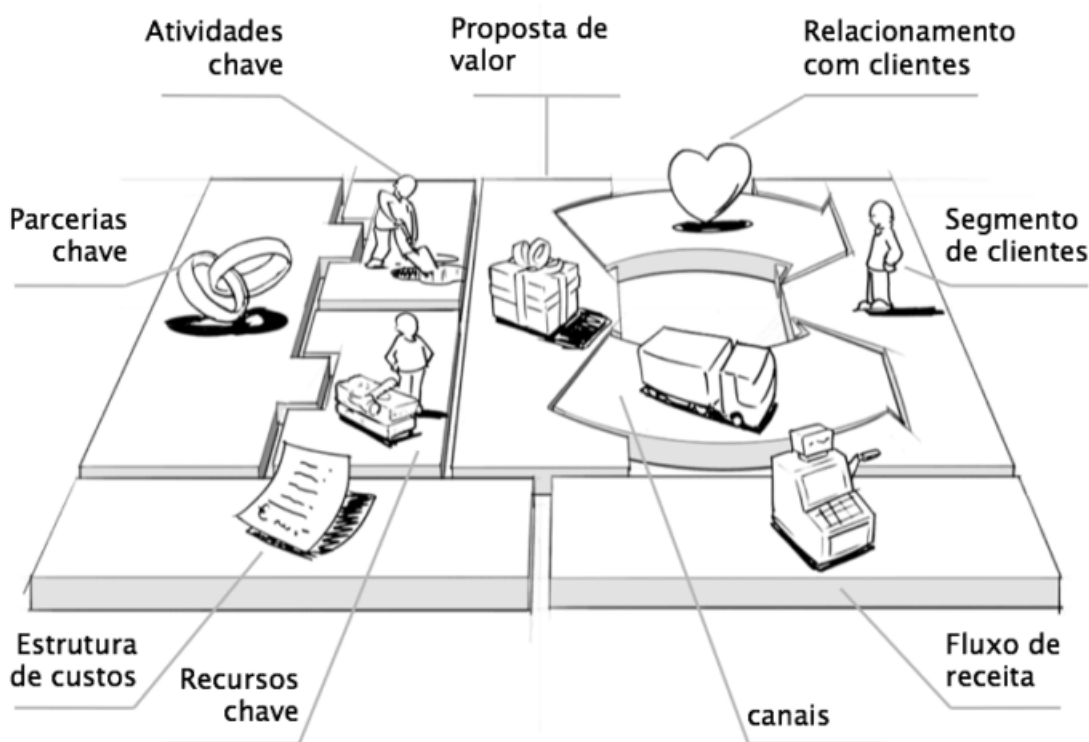


1. Blocos de construção do Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) definem o Canvas como um padrão de modelo de negócios que visa uma melhor compreensão, buscando ser um modelo simples, relevante e de intuitivamente compreensível.

Os autores ressaltam ainda a estrutura do Canvas, que consiste em nove componentes que buscam mostrar como a organização pretende gerar valor. Os nove componentes são divididos em quatro áreas, sendo elas clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, conforme ilustrado na figura 01 a seguir.

Figura 1 – Blocos do Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013) ressaltam a importância da criação do plano de negócio do projeto, a fim de analisar a viabilidade do negócio pretendido, que apesar de importante e necessário é extensa e trabalhosa, e a sua análise é complexa por se trata apenas de uma ideia. Porém quando trabalhada com os blocos do Canvas, fica mais didática e de fácil compreensão.

Para facilitar a utilização do Canvas por todos, é explicado melhor cada bloco e qual a significação de cada um, qual resposta ele conter para assim, montar o plano de negócio do projeto.

1.1. Segmento de clientes

O primeiro bloco do Canvas consiste no segmento de clientes. Osterwalder e Pigneur (2011) enfatizam a importância dos clientes na vida útil da empresa, já que sem eles a organização não vai sobreviver por muito tempo. Evidenciando a necessidade de agrupá-los em segmentos distintos, de acordo com os atributos comuns.

Segundo Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013, p.08) “Percebe-se a necessidade de realizar a segmentação de clientes, é através desta delimitação de atuação que será possível identificar a perspectiva do cliente e é a partir daí que o negócio será desenvolvido”.

Gava (2014) explica que segundo a filosofia do Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011), a segmentação de clientes pode ser realizada em:

- Mercado de Massa: Com o grupo de clientes homogêneo e demandas semelhantes em todos os casos
- Nicho de Mercado: A entrega de valor deve ser adequada às exigências específicas de cada cliente, atendendo segmentos específicos e especializados.
- Segmentado: A distinção da entrega de valor é feita por necessidades e problemas, mesmo que esses sejam pouco diferentes entre si.
- Diversificada: A empresa atende clientes com necessidades e demandas muito diferentes entre si, um cliente não tem relacionamento com o outro.
- Plataforma Multilateral: O atendimento ao cliente serve a dois ou mais segmentos com necessidades interdependentes, necessários para o funcionamento da empresa.

1.2. Proposta de Valor

O segundo bloco do Canvas fica por conta da proposta de valor. Como observado por Osterwalder e Pigneur (2011), é o motivo pelo qual o cliente escolhe uma

empresa ou outra. São os pacotes de produtos ou serviços que criam valor, ou seja, os benefícios que a organização oferece aos clientes.

A proposta de valor pode ser segmentada em:

- Novidade
- Desempenho
- Personalização
- 'Fazendo o que deve ser feito'
- Design
- Marca/Status
- Preço
- Redução de Custo
- Redução de Risco
- Acessibilidade
- Conveniência/Usabilidade

Para Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013), a proposta de valor é o que define e faz a diferença no momento em que o cliente decidir qual produto ou serviço adquirir, sempre visando o que apresenta um custo benefício maior.

1.3. Canais

O terceiro bloco que constitui o modelo Canvas, são os Canais. “Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor”.

Nesse bloco, conforme explicado por Costella, Hoffmeister, Jacoski e Scapin (2015), deve conter os meios pelo qual o cliente vai obter os valores do negócio, descrevendo como a empresa leva o valor ao cliente e o faz entender o que a empresa lhe oferece, ou seja, quais os caminhos os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente.

Os canais podem ser definidos segundo a figura 02 a seguir

Figura 02 – Bloco Canais

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Particulares	Direto	<i>Equipes de Venda</i>	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
		<i>Vendas na Web</i>					
Parceiros	Indireto	<i>Lojas Próprias</i>					
		<i>Lojas Parceiras</i>					
		<i>Atacado</i>					

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

1.4. Relacionamento com os clientes

O quarto bloco está ligado ao relacionamento com os clientes. Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013) ressalta que esse bloco é ligado as estratégias para não perder o cliente para o concorrente, ou seja, estratégias de retenção, focando no atendimento personalizado, já o nível do atendimento garante destaque do empreendimento.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as relações podem variar desde pessoais até automatizadas (assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, self-service, serviços automatizados, comunidades, cocriação), e define que a relação com o cliente precisa seguir uma das seguintes motivações:

- Conquista de clientes
- Retenção do cliente
- Ampliação das vendas

1.5. Fontes de Receitas

O quinto bloco que constitui o modelo Canvas, define as fontes de receitas do projeto. Está ligado diretamente ao lucro que seu projeto vai gerar, determinando a maneira que o cliente vai pagar pelo produto adquirido.

Representa as possibilidades de geração de receita que a empresa pode obter com cada segmento de clientes. É a medição de quanto e como o cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor gerada. Há uma série de fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelas empresas. Alguns exemplos são: Venda de Produtos, Preço por uso do produto, Preço por assinatura, Aluguel, Licença, Arbitragem (intermediação, agenciamento), Publicidade, Leilão, etc (COSTELLA, HOFFMEISTER, JACOSKI e SCAPIN, 2015, p.22)

Esse bloco é importante como o segmento de clientes, pois Osterwalder e Pigneur (2011) faz a analogia que se o cliente é o coração do modelo de negócios, as fontes de receita são as artérias, demonstrando tamanha importância desse bloco.

1.6. Recursos Principais

O próximo bloco visa os recursos principais do projeto. E se preocupa com os recursos-chaves para o sucesso da ideia.

Conforme explicado por Barbosa, Nagamatsu e Rebecchi (2013), os recursos-chaves são as ferramentas mais essenciais para desenvolver o negócio, ou seja, os ativos responsáveis pelo funcionamento da atividade exercida, englobando tudo que faz o projeto alcançar competitividade.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) esses recursos são fundamentais, pois fazem o negócio acontecer e devem ser bem definidos. E segmenta esse bloco em recurso Físico, recurso Intelectual, recurso Humano e recurso Financeiro.

1.7. Atividades Chaves

Nesse bloco o Canvas se atenta às atividades chaves do negócio. “Estão relacionadas aos processos rotineiros mais importantes, que a empresa deve realizar constantemente para que o modelo de negócios funcione bem.” (BARBOSA, NAGAMATSU E REBECCHI, 2013, p. 10).

Na visão de Gavas (2014), o bloco pode ser segmentado em três tipos distintos.

- Operacionais: Concepção, produção e entrega de um produto ou serviço em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior.
- Resolução de Problemas: Soluções personalizadas pra problemas particulares.
- Atividades de Plataforma: Manutenção da plataforma de negócios em projetos que possuem a plataforma como recurso fundamental.

1.8. Parcerias principais

O penúltimo bloco do modelo Canvas está ligado aos parceiros do negócio, fornecedores, terceirizados que viabilizam a existência do projeto.

Neste bloco devem ser listadas todas as tarefas ou matérias primas essenciais fornecidas por outra empresa e que garante o funcionamento do negócio. Estes pontos chave listam os processos operacionais responsáveis pelo andamento do empreendimento, são através deles que são entregues a oferta de valor ao cliente. (BARBOSA, NAGAMATSU E REBECCHI, 2013, p. 10).

Gava (2014) ressalta ainda a importância dos parceiros, que promovem otimizações, além de reduzir custos e compartilhar infraestrutura, reduzindo riscos e incertezas do mercado competitivo.

Esse bloco pode ser segmentado em:

- Otimização e economia de escala
- Redução de riscos e incertezas
- Aquisição de recursos e atividades particulares

1.9. Estrutura de Custo

O ultimo bloco do modelo Canvas é a estrutura de custo. Está ligado diretamente a todos os custos financeiros do projeto.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.40) explica melhor o motivo de esse ser o ultimo bloco e como ele deve ser pensado. "Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. Os custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chaves e parcerias principais."

Esse ultimo bloco pode ser segmentado em:

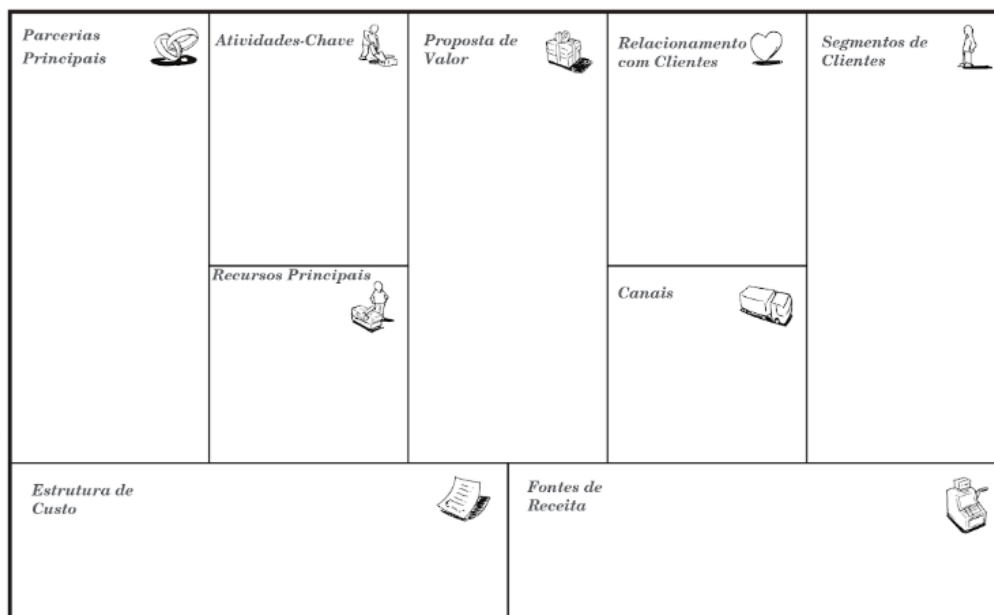
- Custos fixos.
- Custos Variáveis.
- Economia de Escala

Para Costella, Hoffmeister, Jacoski e Scapin (2015), esse bloco ainda tem a função de auxiliar na redução de custos do projeto, pois é possível identificar onde está sendo direcionada cada parte das despesas.

2. Quadro Canvas

Para a criação do modelo de negocio ou entender melhor como está segmentado a organização, muitas empresas utilizam o quadro da imagem 03, que consiste no Quadro Canvas, que engloba os nove blocos de modelagem de negócios.

Figura 02 – Quadro Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

Esta ferramenta lembra uma tela de pintura [...] que permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes. O quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise. (Osterwalder e Pigneur, 2011, p.42).

Utilizando o quadro, qualquer empresa consegue aplicar as técnicas e conceitos do Canvas, facilitando assim a criar um negócio de sucesso e evitando o fracasso que ocorre em novas empresas.

Referências

BARBOSA, Janaina; NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; REBECCH, Adriana. *Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups*. Anais do ii singep e i s2is, São paulo/sp, p. 1-17, nov. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-rv%20-%20business%20model%20generation.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

COSTELLA, M. F. et al. Estruturação do modelo de negócios canvas para setores da construção de edifícios. Revista de engenharia civil imed, Chapecó/sc, v. 2, n. 1, p. 17-28, jan. 2015. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/277878778_estruturacao_do_modelo_de_negocios_canvas_para_setores_da_construcao_de_edificios_-_business_model_canvas_used_for_the_sectors_of_building_construction?enrichid=rgreq-434e252c12ae018b5758f1efb2cfd8a7-xxx&enrichsource=y292zxjqywdlozi3nzg3odc3odtbuzoymzgwodmynza1mdg1ndzamtqzmzc3ndg4mzu2mg%3d%3d&el=1_x_3&_esc=publicationcoverpdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

GAVA, Éverton Marangoni. *Concepção e análise de modelos de negócios por meio do business model canvas*. 2014. Monografia (MBA em Gestão Empresarial). Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, Diretoria de Pós Graduação, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 280 p.