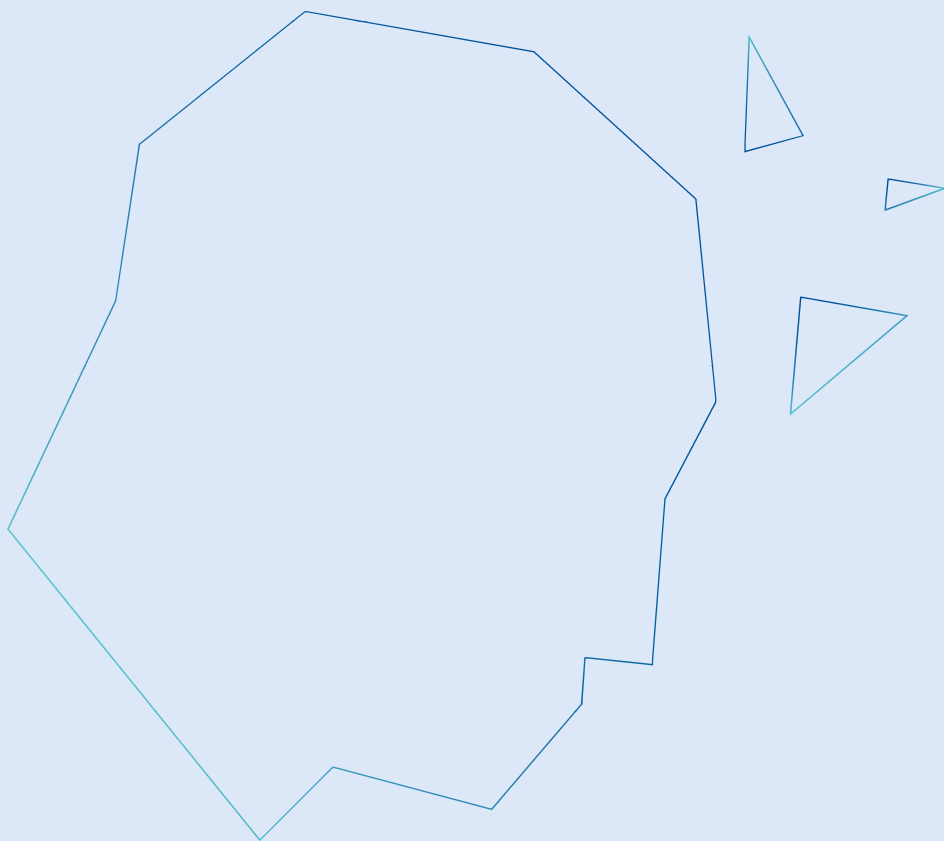


## Capítulo 6:

# Representação de modelos de negócios



### Meta:

Apresentar uma das principais ferramentas para representação e análise de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*.

### Objetivos:

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- descrever os componentes do *Business Model Canvas*;
- aplicar o *Business Model Canvas* no planejamento de projetos empreendedores.



# 1. Introdução

*Hoje o tempo voa amor  
Escorre pelas mãos  
Mesmo sem se sentir  
Que não há tempo que volte amor  
Vamos viver tudo que há pra viver  
Vamos nos permitir*

Quem não se lembra dessa canção de Lulu Santos? O título dela é *Tempos modernos*. Seu lançamento ocorreu em 1982, mas até hoje está sempre sendo reproduzida nas rádios, além de já ter sido regravada por inúmeros outros artistas, como Biquini Cavadão, Ivete Sangalo, Jota Quest, Marisa Monte, Zé Ramalho e Zizi Possi.

Essas regravações podem ser encontradas facilmente na internet. Cada uma delas traz uma experiência nova para quem a ouve. No entanto, independentemente da versão que escolher ouvir, a canção lhe proporcionará uma reflexão sobre o **tempo**. E é sobre isso que falaremos, antes de aprofundarmos os nossos estudos nas formas de representação de um modelo de negócio.

Um dos recursos mais escassos e mais preciosos de todo empreendedor, na verdade, de qualquer pessoa, é o tempo. Como diz Lulu Santos, “não há tempo que volte”. Contudo, podemos aproveitar melhor o nosso tempo, fazendo com que ele “renda” mais. Esse é o ponto que queremos explorar nesta introdução.

Para estabelecermos uma conexão mais clara entre modelagem de negócios e o tema da canção que escolhemos para iniciar o capítulo, vamos precisar fazer uma viagem no tempo. Observe a Figura 6.1, a seguir. Ela nos remete à nossa infância, quando nos aventurávamos em nossas bicicletas, buscando o equilíbrio sem o apoio das rodinhas auxiliares.



**Figura 6.1:** Criança andando de bicicleta.

Fonte: [Wikimedia](#)

Mas nem sempre conseguimos nos equilibrar com perfeição, não é mesmo? Quem nunca tomou um tombo e ralou o joelho enquanto tentava aprender a andar de bicicleta? Aí, vinha alguém nos socorrer e colocava água oxigenada para ajudar a limpar o machucado. Nessa hora, observávamos a formação de uma espuma borbulhante. Já se perguntou o porquê desse fenômeno?

Essa efervescência não é resultado da ação da substância matando as bactérias, como muitos pensam. Trata-se da decomposição da água oxigenada, que consiste em uma solução aquosa de peróxido de hidrogênio<sup>1</sup>.

O curioso é que a decomposição da água oxigenada ocorre no meio ambiente, também. Por isso, os frascos da substância, geralmente, são escuros e devem ser guardados em locais em que fiquem protegidos da claridade.

No entanto, o processo de decomposição natural do peróxido de hidrogênio é muito lento; quase imperceptível. O que faz essa reação ser acelerada quando estamos tratando de um ferimento é uma enzima presente em nosso sangue, chamada catalase. Tal enzima tem o papel de um **catalisador**.

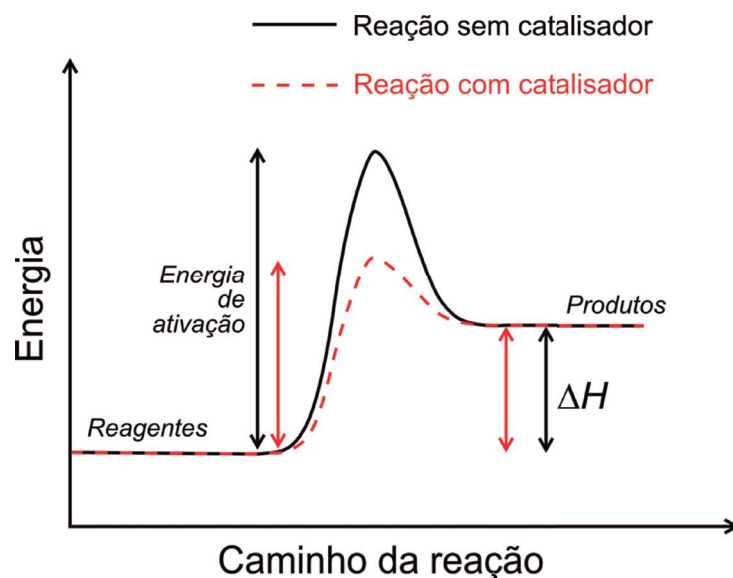


Figura 6.2: Energia de ativação em reações com catalisadores.

Fonte: Infoescola

<sup>1</sup> FOGAÇA, J. R. V. Por que a água oxigenada faz espuma quando colocada em machucados?. PrePara ENEM: Curiosidades de Química. Disponível em: <https://www.preparaenem.com/quimica/por-que-agua-oxigenada-faz-espuma-quando-colocada-machucado.htm>. Acesso em: mar. de 2021.

E o que são catalisadores? São **substâncias capazes de aumentar a velocidade de uma reação química**, sem serem consumidas na reação<sup>2</sup>. Ou seja, sua função é oferecer uma rota mais rápida, uma espécie de atalho, para o mesmo resultado. O novo caminho apresenta uma energia de ativação menor que a do percurso natural, sem catalisador, o que torna o processo mais rápido, conforme a Figura 6.2.



Quer observar a reação proporcionada pela catalase na prática? Calma, não será preciso se machucar para observar o efeito da enzima. A catalase também está presente na batata.

Separe dois copos descartáveis e coloque um pouco de água oxigenada em cada um dos recipientes. Em seguida, coloque alguns pequenos pedaços de batata crua, previamente separados, em apenas um dos copos e observe o que ocorre. Compare como a reação ocorre nos dois copos.

Você verá o efeito borbulhante no copo em que a batata foi adicionada, o que é resultado da ação do catalisador (no caso, a enzima catalase), acelerando a reação química.



**Obs.:** após o experimento, jogue fora o conteúdo dos recipientes para evitar que alguém beba a água oxigenada por engano.

Fonte da imagem: [Pixabay](#)

Você pode estar se perguntando: mas o que os catalisadores têm a ver com modelagem de negócios? A questão é que os instrumentos de representação de um modelo de negócio, como o Canvas, por exemplo, fazem com que o processo de aprendizado sobre a nossa proposta de empreendimento seja acelerado, funcionando como uma espécie de catalisador.

<sup>2</sup> ATKINS, P. W.; JONES, L. **Princípios de química**: questionando a vida moderna e o meio ambiente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Conforme vimos no Capítulo 2, as discussões baseadas no modelo de negócio são mais flexíveis, de fácil adaptação, o que, em comparação com o tradicional plano de negócios, permite um entendimento mais rápido do mercado e da viabilidade do projeto, o que também contribui para a redução do desperdício de recursos.

A partir da representação de um modelo de negócio e das discussões decorrentes de sua análise, o time empreendedor pode obter, em questão de dias ou semanas, dependendo da complexidade do empreendimento, avanços no projeto que só seriam experimentados em alguns meses pelos métodos tradicionais de planejamento.

## 2. Componentes do *Business Model Canvas*

Antes de aprofundarmos as discussões sobre como as representações dos modelos de negócios podem auxiliar o planejamento de um empreendimento, precisamos retomar alguns conceitos vistos no início da disciplina.

Vimos que modelos são instrumentos importantes para organizar o pensamento e para facilitar a comunicação nas mais diversas dimensões da nossa vida. Por meio de modelos facilitamos o entendimento de determinados conceitos e processos, o que vale tanto para estudos individuais como para partilhar entendimentos e significados com outras pessoas.

Com os modelos de negócios não é diferente. Conforme vimos no Capítulo 1, Osterwalder e Pigneur (2011) definem **modelo de negócio como uma ferramenta capaz de descrever a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor**. Além disso, esses autores destacam que a análise do modelo de negócios é válida tanto para empresas já estabelecidas, que buscam se reinventar ou se reposicionar, como para empresas nascentes, que buscam se inserir no mercado.

Embora o termo “modelo de negócio” não tenha sido inventado por ele, pode-se dizer que Alexander Osterwalder foi um dos principais responsáveis por popularizar a discussão sobre o tema nas empresas. A partir da grande repercussão de sua obra, em parceria com Pigneur, intitulada *Business Model Generation*, o tema modelo de negócio passou a fazer parte de grande parcela das iniciativas envolvendo o Empreendedorismo, incluindo cursos, grades curriculares, consultorias, treinamentos, workshops etc.<sup>3</sup>

Todavia, para compreender melhor a proposta de Osterwalder é preciso ir além de sua obra mais famosa. O livro ***Business Model Generation***, na verdade, foi um desdobramento de sua tese de doutorado (Osterwalder, 2004)<sup>4</sup>. E é por meio da análise de sua tese que é possível ter um entendimento mais aprofundado de seu esquema e de sua proposta de representação do modelo de negócio.



**Figura 6.3:** Alexander Osterwalder, um dos principais responsáveis por popularizar a discussão sobre modelagem de negócios.

Fonte: [Wikimedia](#)

<sup>3</sup> OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

<sup>4</sup> OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. Dissertation – University of Lausanne, Switzerland.



Neste vídeo você terá a oportunidade de assistir ao criador apresentando a criatura. Isto é, o próprio Alexander Osterwalder relatando, entre outras coisas, como concebeu o *Business Model Canvas*, que possibilita converter uma ideia em algo visual e concreto: “pensei que talvez fosse possível projetar modelos de negócios como arquitetos projetam edifícios”. Vale muito a pena conferir!



Link: [https://www.ted.com/talks/alex\\_osterwalder\\_a\\_blueprint\\_for\\_entrepreneurship/transcript?trk=organization-update-content\\_share-embed-video\\_share-article\\_title#t-140896](https://www.ted.com/talks/alex_osterwalder_a_blueprint_for_entrepreneurship/transcript?trk=organization-update-content_share-embed-video_share-article_title#t-140896)

Antes de entrar, propriamente, na discussão da proposta de Osterwalder (2004) para a análise de modelo de negócio, é oportuno reforçar que há estudos anteriores ao dele sobre a mesma temática, embora não tenham recebido o mesmo destaque.

De qualquer forma, pode-se dizer que o tema é recente na literatura. Uma das primeiras aparições do termo “modelo de negócio” é encontrada em Jones (1960)<sup>5</sup>. No entanto, o termo passa a ser usado de maneira mais frequente na literatura de gestão apenas a partir da década de 1990.

Timmers (1998)<sup>6</sup> foi um dos primeiros a definir, explicitamente, o termo. Para ele, modelo de negócio consiste no conjunto de fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos atores envolvidos, que permite que as organizações gerem valor para os seus clientes.

<sup>5</sup> JONES, G. M. Educators, Electrons, and Business Models a Problem in Synthesis. **Accounting Review**, n. 35, p. 619-626, 1960.

<sup>6</sup> TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal on Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.



Outro autor que se destaca na área, embora siga uma abordagem um pouco diferente, é Hawkins (2001)<sup>7</sup>, segundo o qual, o modelo de negócios é uma maneira de estruturar fluxos de custos e receitas, de modo a tornar um negócio viável.

Vale destacar que, no início da discussão sobre modelos de negócios, havia na literatura, basicamente, essas duas vertentes dominantes. A de Timmers (1998), com foco na geração de valor; e, a de Hawkins (2001), com foco na perspectiva financeira, com destaque para a geração de receita.

Osterwalder (2004), em sua tese de doutorado, traz uma nova visão do termo, combinando essas duas abordagens em um único modelo. Como antecipamos no início desta seção, para ele, um modelo de negócio reflete como a organização se estrutura para gerar e entregar valor para os clientes e como ela captura o valor gerado. Ou seja, não basta gerar valor, é preciso também ter mecanismos adequados para capturá-lo.

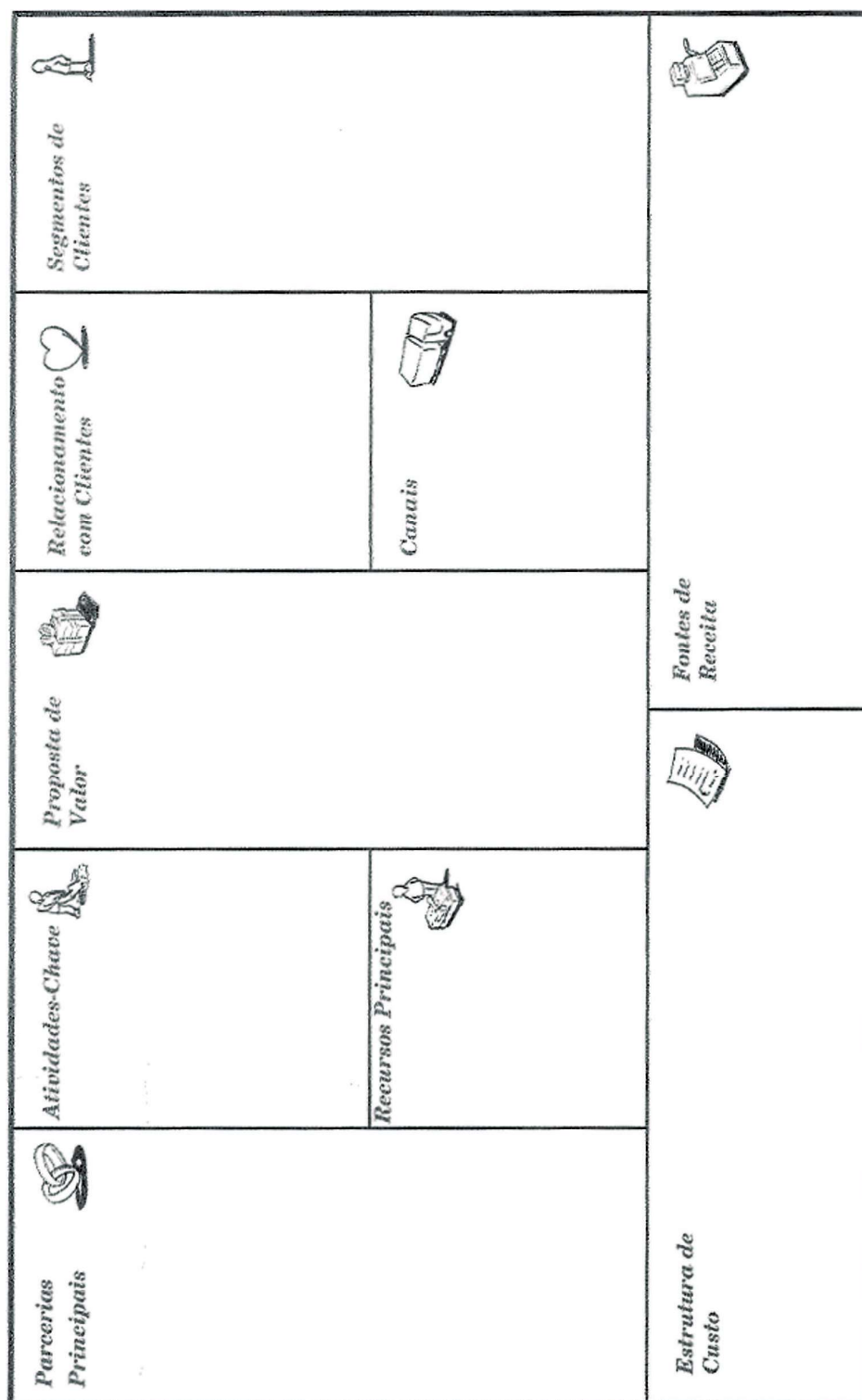
A partir do amadurecimento dessas reflexões, Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram o **Business Model Canvas**, que consiste em uma metodologia de representação e análise de modelos de negócios. Os autores propuseram um esquema simples, porém muito útil de representar as formas utilizadas pela organização para gerar valor, entregar a proposta de valor para o cliente e capturar o valor gerado.



O termo *canvas* (em português, “tela de pintura”) foi utilizado pelo fato de a proposta estar relacionada à representação de todos os elementos do modelo de negócio em uma única tela, o que está alinhado com os princípios do *Design Thinking* vistos na disciplina de Criatividade e Atitude Empreendedora.

O *Business Model Canvas*, comumente chamado apenas de “Canvas”, é composto por nove blocos, conforme a figura a seguir, que serão detalhados nesta seção.

<sup>7</sup> HAWKINS, R. **The ‘Business Model’ as a Research Problem in Electronic Commerce**. STAR (Socio-economic Trends Assessment for the digital Revolution) IST Project, Issue Report n. 4, July 2001, SPRU – Science and Technology Policy Research.



**Figura 6.4:** Representação do *Business Model Canvas*.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

## 2.1 Segmentos de Clientes

O primeiro componente do Canvas a ser analisado é o de Segmentos de Clientes, que está relacionado aos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.

O entendimento de quem são os clientes de um projeto empreendedor está na base da modelagem de negócios. Sem a clareza do público a ser atingido, a tendência é propor algo muito genérico ao mercado. Ou seja, algo que, de certa forma, pretende alcançar a todos, mas que, efetivamente, não agrada a ninguém por completo. É como se ficassemos no meio do caminho. Não há como ter sucesso no planejamento de um negócio dessa forma.



Neste momento da leitura é oportuno lembrar o que foi visto no Capítulo 3 deste livro sobre segmentação de mercado. Você se lembra da analogia com o bolo? É como se o mercado pretendido fosse um bolo e os segmentos de mercado fossem as fatias do bolo. Ou seja, precisamos identificar, em nossos mercados de interesse, o nosso segmento de atuação.

A partir daí fica mais fácil delimitar o público para o qual vamos direcionar os nossos produtos e serviços. Para a delimitação do público, geralmente, combinamos os já vistos critérios demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais.

Em alguns casos, pode não ser tão simples identificar se determinados grupos de clientes estão inseridos em um mesmo segmento de mercado ou se representam segmentos distintos. Para facilitar essa distinção, deixamos aqui algumas dicas. Teremos segmentos distintos se:

- as necessidades dos clientes exigirem e justificarem produtos e serviços diferentes (o público adolescente demanda produtos completamente diferentes dos do público idoso);
- os canais de distribuição para alcançar o público forem diferentes (um grupo preferir comprar e/ou acessar os produtos pela internet e outro se sentir mais confortável com o modelo presencial);
- a interação com esses grupos exigir tipos de relacionamento completamente diferentes (maior ou menor frequência e nível de customização);

- as margens de lucro forem muito distintas e se tais grupos estiverem dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta de produtos e serviços. (Ou seja, os grupos estão valorizando coisas diferentes).

## 2.2 Proposta de Valor

O segundo componente a ser considerado é a Proposta de Valor, que, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), “[...] descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico”.

É nessa parte do Canvas que os empreendedores vão explicitar o conjunto de benefícios que pretendem oferecer aos seus clientes. Tais benefícios podem ser quantitativos e, portanto, mensuráveis, como melhor preço ou velocidade na prestação do serviço; ou, qualitativos, como um *design* diferenciado ou a ênfase na experiência do cliente.

É importante ter em mente que o conjunto de benefícios proporcionados pelo pacote de produtos e serviços deve, necessariamente, ser direcionado para a resolução de um problema ou satisfação de uma necessidade dos clientes. Esse componente do Canvas dialoga diretamente com o bloco de Segmentos de Clientes.

## 2.3 Canais

O que permite a conexão dos dois componentes anteriores é o bloco dos Canais. É por meio dos canais que uma empresa entrega a proposta de valor aos seus segmentos de clientes.

No entanto, é preciso fazermos um alerta aqui. O entendimento dos canais dentro do Canvas vai muito além da visão tradicional de canais de distribuição. Ou seja, não se limita aos meios utilizados para levar os produtos e serviços aos clientes. Na verdade, para Osterwalder e Pigneur (2011) os canais podem ter cinco fases distintas, a saber:

- Conhecimento – Como tornamos os nossos produtos e serviços conhecidos?
- Avaliação – Como ajudamos os clientes a avaliarem a proposta de valor?
- Compra – Como os clientes compram os produtos e serviços?

- Entrega – Como fazemos a proposta de valor chegar aos clientes?
- Pós-venda – Como apoiamos os clientes no pós-venda?

Ao preencher o campo Canais do Canvas é importante refletir sobre cada uma das perguntas anteriores. Isso permitirá que se tenha uma visão completa de como fazer a conexão da Proposta de Valor com os Segmentos de Clientes.

## 2.4 Relacionamento com Clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28) “[...] o componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos”.

Esse é um dos itens mais confundidos pelos empreendedores durante o preenchimento do Canvas. É muito comum vermos aqui representações de canais, como redes sociais ou site institucional, e não estratégias de relacionamento propriamente.

O relacionamento com os clientes se resume, basicamente, a três ações:

- a. conquista de novos clientes;
- b. manutenção dos clientes existentes;
- c. aumento das vendas.

No início de um projeto empreendedor, uma das principais preocupações dos empreendedores é como obter clientes. Ou seja, é preciso fazer com que as pessoas conheçam e experimentem os seus produtos. Esse é o principal desafio para as empresas que estão se lançando no mercado.

Com o tempo, caso haja uma boa aceitação por parte do público, uma base de clientes vai sendo formada e o próximo desafio passa a ser mantê-la. Isto é, o foco passa a ser fidelizar os seus clientes, fazer com que voltem, mantendo uma interação constante com a empresa. Essa ação é crucial para a sobrevivência de um negócio, uma vez que obter novos clientes, geralmente, custa de 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes (KOTLER; ARMSTRONG, 1999)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

A partir da formação de uma base de clientes, o próximo desafio é ampliar as vendas, o que pode ocorrer de diversas formas, como:

- I. Fazer com que os clientes comprem com mais frequência / com intervalos menores entre uma compra e outra.
- II. Vender produtos relacionados aos já consumidos hoje. Isso acontece, por exemplo, quando você busca por um livro na Amazon e eles sugerem livros sobre assuntos complementares, geralmente, por meio de frases do tipo: “clientes que visualizaram este item também visualizaram ...”.
- III. Vender produtos mais caros (clientes migram do pacote básico para o avançado).

Agora que já vimos algumas estratégias para os diferentes objetivos de relacionamento com os clientes, ficou mais fácil evitar a confusão entre RELACIONAMENTO COM CLIENTES com simples representações de canais e redes sociais, conforme mencionamos no início dessa seção.

## 2.5 Fontes de Receita

Como já mencionado antes, a geração de valor não é garantia de sucesso de um modelo de negócio. É preciso refletir também sobre como capturar o valor gerado, o que tem uma forte relação com o modo como a organização obtém as suas receitas.

Nesse bloco do Canvas, os empreendedores devem planejar formas de gerar receitas a partir da oferta dos produtos e serviços ao mercado, o que envolve refletir sobre **como** e **quanto** cobrar. Será um modelo de pagamento único ou baseado em receita recorrente, como os serviços de assinatura, por exemplo?

Outro elemento importante dessa etapa do planejamento é definir o preço a ser cobrado, o que, geralmente, combina:

- a. uma análise de todos os custos;
- b. os valores praticados por concorrentes;
- c. a leitura que o empreendedor faz em relação ao valor percebido pelos clientes (qual o tamanho do problema que resolvemos?).

## 2.6 Recursos Principais

Para que um modelo de negócio funcione, os empreendedores vão precisar de recursos. Este é o momento de mapeá-los. Para isso, a dica é olhar para os componentes anteriores e refletir sobre quais recursos serão necessários para:

- a. viabilizar a oferta de nossa proposta de valor;
- b. fazer com que nossos canais funcionem, de modo a entregar a proposta de valor aos clientes;
- c. implementar as ações de relacionamento com clientes;
- d. obter receitas.

Há quatro principais categorias de recursos: físicos, intelectuais, humanos e financeiros, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 6.1:** Tipos de recursos

Categoria de recurso	Descrição
Recursos físicos	Incluem, principalmente, elementos de infraestrutura, como prédios, fábricas, equipamentos, lojas e redes de distribuição.
Recursos intelectuais	Abrangem marcas, patentes, direitos autorais, entre outros. Dependendo do setor de atuação do empreendimento, os recursos intelectuais determinarão o sucesso ou o fracasso do negócio. Além disso, sabemos que o conhecimento é visto atualmente como o insumo impulsionador do desenvolvimento econômico e social, o que indica a tendência dos recursos intelectuais se tornarem fundamentais em qualquer setor de mercado.
Recursos humanos	As pessoas são importantes para qualquer organização. No entanto, em alguns modelos de negócios, elas representam o eixo central, como em empresas de alta tecnologia, escolas e setores da indústria criativa.
Recursos financeiros	Alguns modelos de negócios exigem recursos ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito. São modelos que dependem de recursos financeiros para o seu funcionamento.



O Capítulo 4 deste livro tratou da temática dos recursos, em detalhes. Caso seja necessário, retome o seu conteúdo.

## 2.7 Atividades-chave

As atividades-chave representam as ações mais relevantes para o funcionamento do modelo de negócio. Elas podem ser divididas em três categorias:

- Produção – ações relacionadas ao desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos, aspecto muito marcante nas empresas de manufatura.
- Resolução de problemas – ações relacionadas ao oferecimento de novas soluções para problemas de clientes específicos. Os serviços de consultoria são bons exemplos de atividades pertencentes a esta categoria.
- Plataforma ou rede – geralmente, envolve negócios que interagem com diferentes atores por meio de sistemas ou plataformas, por exemplo, empresas de cartão de crédito ou novos meios de pagamento.

## 2.8 Parcerias Principais

As parcerias são fundamentais para a viabilização de um modelo de negócio. Uma organização não consegue fazer tudo sozinha. Ela precisará recorrer a outras organizações, seja para fornecimento de insumos ou para formação de alianças estratégicas para explorar determinado mercado.

A dica para o preenchimento desse componente é olhar para as demais partes do Canvas e identificar onde será necessário estabelecer parcerias. Geralmente, as parcerias visam a auxiliar a desempenhar algumas das atividades-chave e/ou obter parte dos recursos principais.



## 2.9 Estrutura de Custo

Nessa etapa do preenchimento do Canvas, o empreendedor deve descrever os custos mais significativos para a operacionalização do seu modelo de negócio, o que envolve examinar os demais componentes e verificar quais os principais gastos. A execução das atividades-chave e a obtenção dos recursos principais geralmente têm um grande impacto na estrutura de custo.



Ao listar os principais gastos, o empreendedor poderá fazer uma distinção entre custo fixo e custo variável. Os custos fixos não possuem uma relação direta com a quantidade de itens produzidos ou serviços prestados (exemplo: gastos com aluguel e salários da equipe administrativa). Já os custos variáveis acompanham o volume produzido (exemplo: gastos com matéria-prima e embalagens).

Ao formular o modelo de negócio é preciso ter em mente que cada benefício oferecido ao cliente terá um impacto na estrutura de custo. Portanto, a proposta de valor deve estar bem alinhada com as necessidades e expectativas do público que a organização pretende atingir.

Incluir muitos benefícios em nossa oferta ao cliente pode parecer que é sempre uma boa decisão. No entanto, exageros no desenho da proposta de valor — muitas funcionalidades em um produto ou muitas atividades em uma prestação de serviço — podem inviabilizar o modelo de negócio, pois sobrecarregam a estrutura de custo. Isso nos remete à famosa expressão “a conta não fecha”.

## ATIVIDADE 1

## Componentes do *Business Model Canvas*

O objetivo desta atividade é permitir que você confirme se compreendeu corretamente a proposta dos nove componentes do *Business Model Canvas*. Sua missão é associar cada uma das descrições a seguir com o seu respectivo componente.

Descrição:	Componente:
1. Nem sempre o empreendedor terá à sua disposição todos os recursos necessários e/ou conseguirá desempenhar as atividades sozinho, tendo que recorrer a outras organizações.	A. Segmentos de Clientes
2. Consiste em uma combinação de gastos fixos e variáveis necessários à viabilização do modelo de negócio.	B. Proposta de Valor
3. Envolve estratégias para obter e manter clientes, assim como ampliar as vendas a partir da base de clientes formada.	C. Canais
4. Trata-se de um recorte, bem delimitado, do mercado, para o qual os empreendedores direcionam os seus produtos e serviços.	D. Relacionamento com Clientes
5. Consiste naquilo que a organização precisa fazer para colocar em prática o modelo de negócio.	E. Fontes de Receita
6. Representam a ponte capaz de fazer a Proposta de Valor chegar aos clientes.	F. Recursos Principais
7. Etapa de captura de valor, a partir do planejamento de formas de obtenção dos recursos financeiros.	G. Atividades-chave
8. Combina o pacote de produtos e serviços, um conjunto de benefícios e formas de resolver problemas e/ou necessidades dos clientes.	H. Parcerias Principais
9. Elementos necessários para sustentar a operacionalização de um modelo de negócio. Podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros.	I. Estrutura de Custo

## Resposta comentada

Você acertou se fez as seguintes associações:

1- H / 2- I / 3- D / 4- A / 5- G / 6- C / 7- E / 8- B / 9- F

O item 1 se refere ao componente *Parcerias Principais* porque remete, justamente, ao fato de que os empreendedores dependerão de outras organizações para viabilizar o seu modelo de negócio, os chamados parceiros estratégicos.

O item 2 descreve o componente *Estrutura de Custo*, que é o que determina quais serão os principais gastos para colocar o negócio em funcionamento.

O item 3 descreve o componente *Relacionamento com Clientes*, pois explicita as suas três ações: obtenção de clientes, manutenção de clientes e aumento das vendas.

O item 4 se refere ao componente *Segmentos de Clientes*, uma vez que é na segmentação que definimos “a fatia do bolo” que será o foco dos esforços de nossa organização.

O item 5 descreve o componente *Atividades-chave*, pois é neste bloco do Canvas que os empreendedores listam as ações mais relevantes para o funcionamento do modelo de negócio.

O item 6 se refere ao componente *Canais*. É por meio dos canais que os clientes conhecem, compram e recebem os produtos, tendo, portanto, contato com o que a empresa desenhou para atendê-los e satisfazer as suas necessidades.

O item 7 descreve o componente *Fontes de Receita*, uma vez que faz referência ao processo de captura de valor. Os empreendedores precisam planejar formas de obtenção de recursos financeiros para equilibrar o fluxo financeiro da empresa e permitir a sua sobrevivência e seu crescimento.

O item 8 se refere ao componente *Proposta de Valor*, pois é o componente que descreve como a organização é capaz de gerar valor para o segmento de clientes pretendido.

O item 9 descreve o componente *Recursos Principais*. As categorias mencionadas (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) formam os elementos que permitem que uma empresa crie e ofereça valor aos seus clientes.

### 3. Utilizando o *Business Model Canvas*

Agora que você já compreendeu, em detalhes, cada um dos componentes do Canvas e é capaz de descrevê-los, chegou a hora de ver como podemos aplicar essa ferramenta.

Uma primeira dica de utilização é não pensar em uma única possibilidade de modelo de negócio, mas em várias. Trata-se de uma ferramenta lúdica, que permite ajustes rápidos, não apenas para facilitar as discussões do time empreendedor, mas também para permitir, em pouco tempo, a representação de várias possibilidades de modelos de negócios. Com o Canvas, os empreendedores conseguem imaginar diferentes desdobramentos para o seu projeto, o que seria mais complexo e demorado por meio do tradicional plano de negócios. Por isso, fizemos a comparação do Canvas com catalisadores na introdução deste capítulo.

Geralmente, o preenchimento de um quadro Canvas é feito em uma reunião do time empreendedor, onde o Canvas é impresso em um papel grande, como se fosse um cartaz, para ser colado na parede. Em seguida, os integrantes da equipe utilizam *post-its* para preencher os nove blocos da ferramenta, enquanto debatem os possíveis rumos do empreendimento.



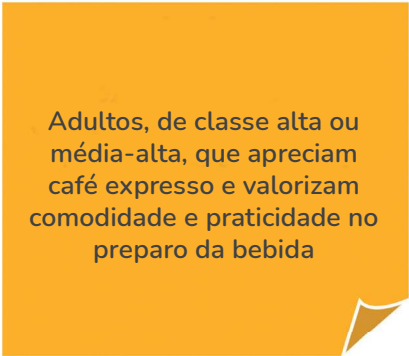
Em tempos de pandemia e trabalho remoto, pode ser mais complicado aplicar o Canvas do modo tradicional. No entanto, há ferramentas que auxiliam a condução de uma dinâmica de preenchimento do Canvas e que podem ser utilizadas, inclusive, na sala de aula virtual, por meio do Google Meet, por exemplo. Confira uma demonstração, acessando o link a seguir: <https://youtu.be/QDONnB35dj8>

Vamos aprofundar a discussão sobre como aplicar o Canvas por meio de um exemplo em que passaremos pelos nove blocos. Para isso, vamos retomar a proposta de empreendimento discutida no Capítulo 3, de venda de cafés em cápsulas. No entanto, para facilitar a compreensão e partirmos de uma situação real, vamos tomar como base o caso da Nespresso.

Como vimos na seção anterior, o primeiro passo é refletir sobre qual segmento de clientes queremos atingir. No caso da Nespresso, busca-se um público adulto, de classe alta ou média-alta, que aprecia café expresso e valoriza a comodidade e a praticidade no preparo da bebida.

A empresa busca alcançar pessoas que vão consumir em suas casas ou no trabalho. É comum vermos essas máquinas de café expresso em escritórios, em que a empresa adquire o equipamento, ou os próprios funcionários fazem um rateio para a compra e depois levam suas respectivas cápsulas.

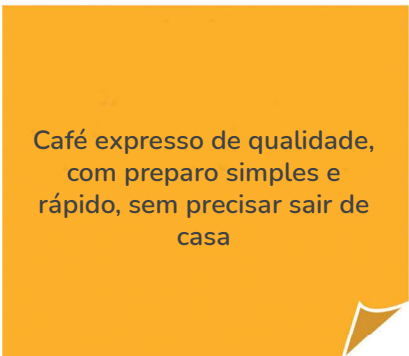
Já temos aqui o nosso primeiro componente do Canvas preenchido. Com as informações que listamos, podemos elaborar um *post-it* para o campo **Segmentos de Clientes**.



Adultos, de classe alta ou média-alta, que apreciam café expresso e valorizam comodidade e praticidade no preparo da bebida

Uma vez definido o segmento, a próxima etapa é deixar clara a **Proposta de Valor**, o que envolve descrever o pacote de produtos e serviços que criam valor para os nossos clientes, explicitando o conjunto de benefícios ofertado ao mercado.

A proposta de valor da Nespresso é muito clara: permitir que os clientes apreciem um café expresso de qualidade de maneira rápida, simples, prática, sem sujeira e no conforto de sua casa.



Café expresso de qualidade, com preparo simples e rápido, sem precisar sair de casa

Agora que temos os blocos Segmentos de Clientes e Proposta de Valor preenchidos é hora de conectá-los, o que ocorre por meio dos canais. Como vimos na seção anterior, para preenchimento do bloco **Canais** temos que pensar a respeito das formas de entregar a proposta de valor aos clientes.

Aqui vale a pena lembrar aquelas perguntas norteadoras:

- Como tornamos os nossos produtos e serviços conhecidos?
- Como ajudamos os clientes a avaliarem a proposta de valor?
- Como os clientes compram os produtos e serviços?
- Como fazemos a proposta de valor chegar aos clientes?
- Como apoiamos os clientes no pós-venda?

Uma empresa do porte da Nespresso tem condições de estabelecer diversos canais, por exemplo, site, lojas físicas, aplicativo e estabelecimentos parceiros.



Outro desafio de um modelo de negócio é definir quais serão as estratégias de **Relacionamento com Clientes**. Como vimos, tais estratégias se baseiam em três ações principais: obter clientes; mantê-los; e, ampliar as vendas a partir da base de clientes formada.

No caso do modelo de negócio da Nespresso, a obtenção de novos clientes é influenciada pelas campanhas de *marketing* e algumas

promoções especiais. No entanto, os maiores esforços da empresa estão na manutenção da sua base de clientes e na ampliação das receitas a partir dessa base.

As principais ações da empresa nesse sentido estão representadas no Clube Nespresso, que funciona como uma espécie de programa de fidelidade, que faz um mapeamento do perfil de consumo dos clientes e oferece uma série de benefícios e serviços adicionais, de acordo com as características de cada cliente.

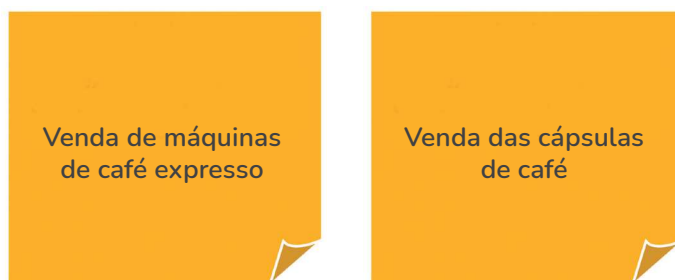


Após discutir os quatro blocos anteriores, é possível avançar para o planejamento das principais **Fontes de Receita**. O modelo de negócio da Nespresso traz uma visão muito interessante das formas de obtenção de receitas. Engana-se quem imagina que o sucesso do modelo de negócio da empresa está na venda das máquinas de café.

As máquinas são caras, no entanto, representam uma venda pontual. Ou seja, os clientes compram uma máquina no intuito de permanecer com ela por muito tempo. A troca ou substituição tende a demorar.

Além disso, a fabricação das máquinas não é feita pela Nespresso e sim por uma empresa parceira. Nesse sentido, a margem da Nespresso nas vendas de máquinas é pequena.

Então o que explica o sucesso da empresa? As cápsulas! A margem na venda de cápsulas é altíssima. Além disso, esse produto representa uma receita recorrente, pois os clientes compram periodicamente.



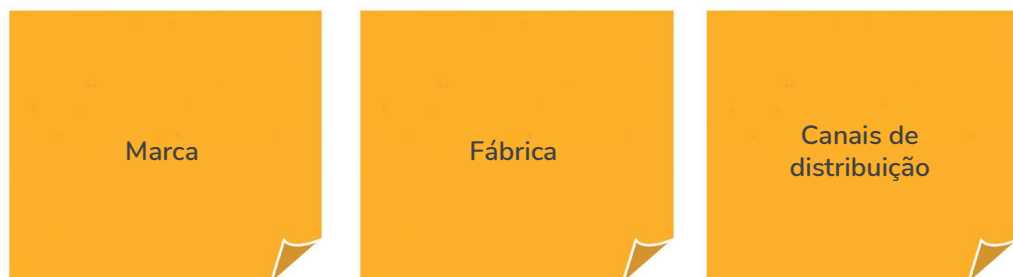


Fonte da imagem: [Wikimedia](#)

Durante muito tempo, os clientes da Nespresso só podiam consumir sua bebida favorita por meio de cápsulas da própria empresa. No entanto, o tempo de vigência da patente da cápsula terminou, o que permite que outras empresas produzam cápsulas compatíveis com as máquinas Nespresso. Por isso, hoje, quando vamos ao mercado, vemos nas prateleiras cápsulas da Pilão, por exemplo, com a informação “compatível com Nespresso”.


Esse tema traz outras reflexões importantes. Obviamente, o término da vigência da patente teve impactos nas vendas. Mas como explicar a continuidade da força da Nespresso no mercado? Isso tem uma relação direta com o que vimos no quesito Relacionamento com Clientes. Ou seja, a marca foi capaz de estabelecer uma relação de fidelidade por parte dos clientes.

Para viabilizar a operacionalização do modelo de negócio, a Nespresso precisa de um conjunto de recursos, os chamados **Recursos Principais**. Um deles é a própria marca, que é um ativo muito forte da empresa. Vale mencionar também a sua estrutura fabril e os canais de distribuição.



Outro aspecto importante é considerar as **Atividades-chave**, ou seja, as ações mais relevantes para o funcionamento do modelo de negócio. Dentro do modelo da Nespresso, podemos destacar o desenvolvimento de novos sabores e a produção das cápsulas, os esforços de logística, o *marketing* e as próprias ações dentro do clube de clientes.






Desenvolvimento  
/ produção de  
cápsulas

Marketing

Logística

Sabemos que nem sempre as organizações conseguem dar conta de todas as atividades-chave ou dispor de todos os recursos necessários para o pleno funcionamento do modelo de negócio, tendo que recorrer às **Parcerias**. Isso não é diferente com a Nespresso, que conta com uma empresa parceira para a produção das máquinas, permitindo que se concentre nos cafés.



Empresa fabricante  
da máquina de café

Após passar por todas essas etapas, chegou a hora de indicar os principais gastos para a operacionalização do seu modelo de negócio, chegando assim à **Estrutura de Custo**. No caso da Nespresso, os gastos mais impactantes envolvem publicidade, fabricação e logística.



Publicidade

Fabricação

Logística

Veja como ficou a representação completa do *Business Model Canvas* da Nespresso:

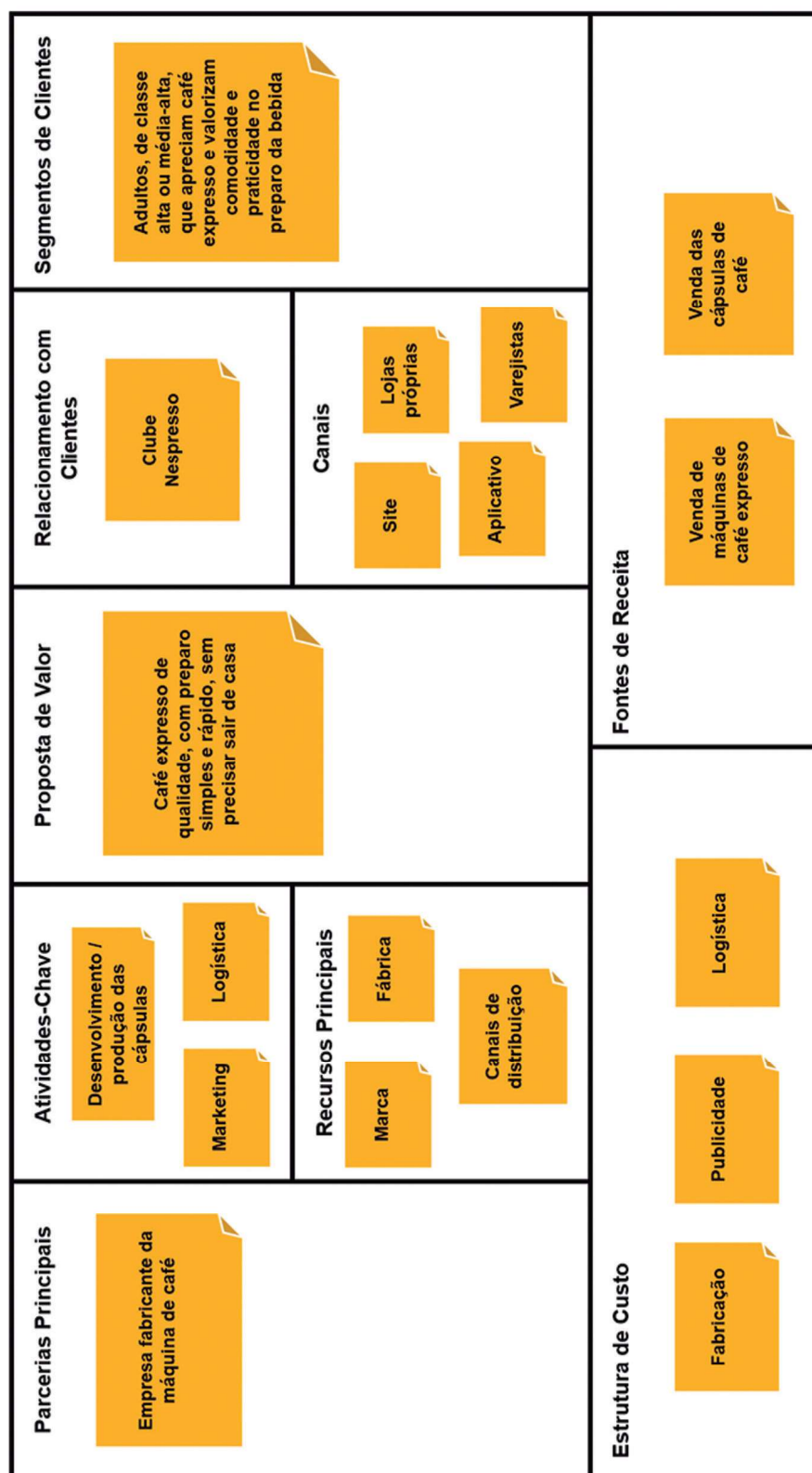


Figura 6.5: Business Model Canvas da Nespresso.



Para facilitar a leitura e a organização do raciocínio, apresentamos os nove blocos do Canvas, separadamente, e depois os juntamos. No entanto, a ideia é que construa o seu *Business Model Canvas* com a visão dos nove blocos ao mesmo tempo, de modo que consiga ir acompanhando a relação entre eles.



### Mais exemplos!!

Esperamos que o Canvas da Nespresso tenha sido útil para você entender melhor a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*. Mas caso ainda tenha alguma dúvida e queira conferir outros exemplos, não se preocupe. Temos uma sugestão de material com outros 75 exemplos de preenchimento do Canvas.

Não deixe de conferir o material disponível no site da InovAtiva Brasil pelo link a seguir:

<https://www.inovativabrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/10/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negcios.pdf>

## ATIVIDADE 2

## Cada um no seu quadrado

Para esta atividade, tomemos como base um empreendimento que pretende comercializar chocolates artesanais do tipo diet. A seguir, indicaremos vários elementos do modelo de negócio desse empreendimento, já em *post-its*. Sua missão é aplicar a ferramenta que acabou de aprender, ou seja, preencher o Canvas a partir dos *post-its* representados.



Fonte: [Pixabay](https://pixabay.com)

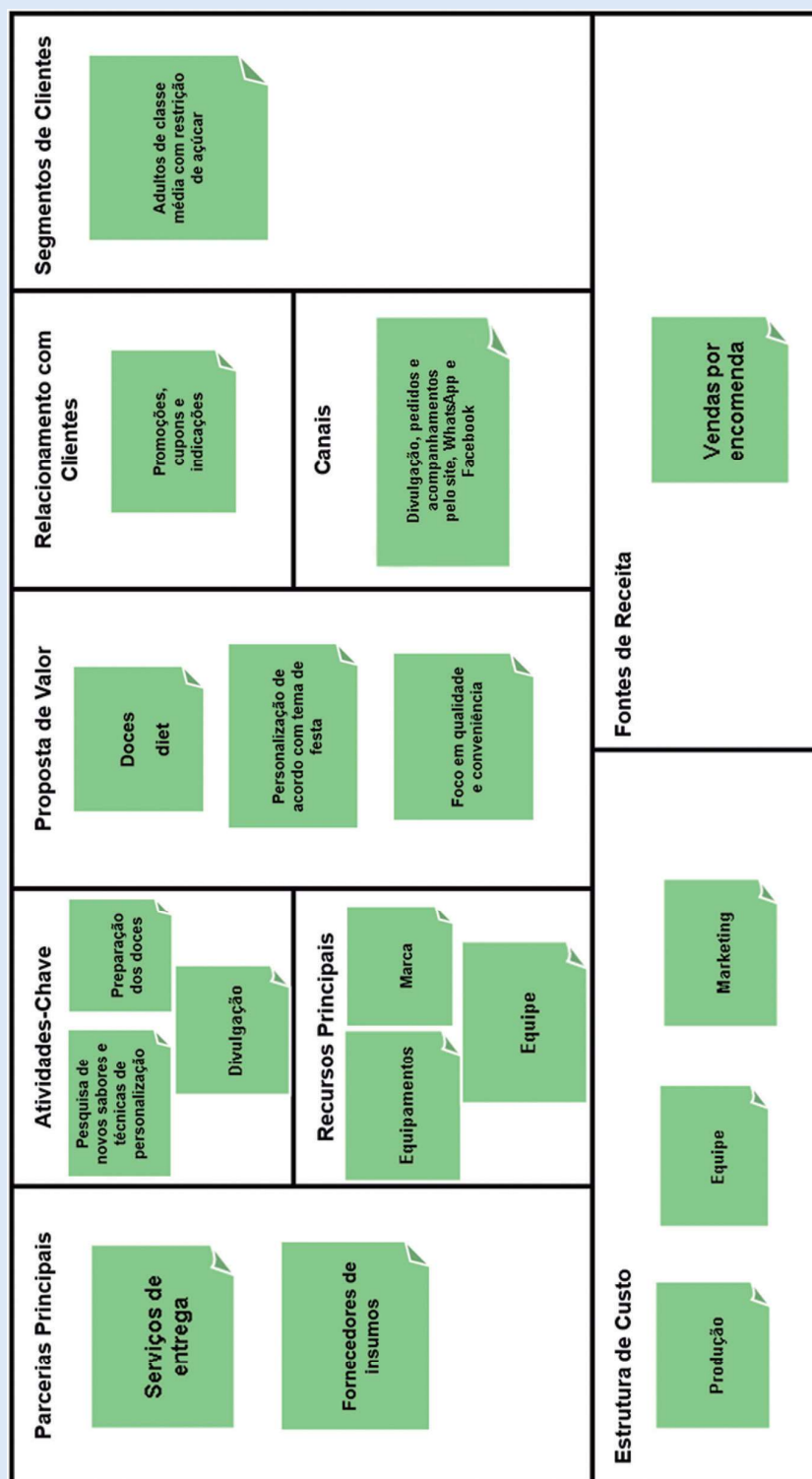


Espaço para anotações e registro das respostas no Canvas:

Segmentos de Clientes		Fontes de Receita	
Relacionamento com Clientes	Canais	Proposta de Valor	Estrutura de Custo
Atividades-Chave	Recursos Principais		
Parcerias Principais			

## Resposta comentada

Você associou corretamente os post-its aos componentes do Canvas se preencheu da seguinte maneira:



*Justificativas:*

*Segmentos de clientes — delimitação do público a ser atingido pelo empreendimento. Foco da empresa.*

*Proposta de valor — resume os benefícios oferecidos pela empresa.*

*Canais — representa os canais por onde os clientes tomam conhecimento da proposta de valor, compram os produtos e interagem com a empresa.*

*Relacionamento com clientes — indica formas de atrair e reter os clientes.*

*Fontes de Receita — faz referência à forma como as receitas são obtidas. Os chocolates são vendidos por encomenda.*

*Recursos principais — alguns dos principais recursos necessários para operacionalizar o modelo de negócio.*

*Atividades-chave — atividades cruciais para garantir a oferta da proposta de valor e demais aspectos do modelo de negócio.*

*Parcerias principais — a empresa não possui recursos (veículo) para fazer as entregas e conta com entregadores parceiros. As parcerias se aplicam também aos fornecedores de insumos (chocolate, recheios, enfeites, embalagens etc.).*

*Estrutura de custo — itens que mais impactam os gastos para a viabilização do modelo de negócio.*



## Faça com seus estudantes!

Divida a turma em grupos e peça para que cada equipe construa um Canvas de um projeto empreendedor. Os estudantes terão duas opções:

1. Construir um Canvas a partir de um novo empreendimento, imaginado por eles; ou
2. Representar o modelo de negócio de uma empresa já existente.

Nos dois casos, é importante que os estudantes não apenas preencham o quadro, mas também justifiquem a escolha dos itens utilizados em cada um dos componentes do Canvas.

Após a construção do Canvas, os grupos devem apresentar as suas propostas para toda a turma, e o professor poderá promover um debate a partir dos exemplos, indicando aspectos positivos e pontos de melhoria.

## 4. Conclusão

Esperamos que tenha apreciado a leitura do capítulo. Ao chegar até aqui, você, provavelmente, tem mais clareza dos componentes do *Business Model Canvas* e se sente mais confortável para aplicar essa ferramenta.

Vimos que o Canvas tem a capacidade de acelerar o nosso aprendizado em relação a um projeto empreendedor, principalmente em estágios iniciais do nosso planejamento.

No entanto, só conseguimos aprimorar a utilização da ferramenta com a prática. Portanto, para aprofundar o seu entendimento no assunto é importante que vá além da leitura deste capítulo, buscando outros exemplos e praticando a aplicação do Canvas.

A partir do entendimento do *Business Model Canvas* e de suas aplicações, você será capaz tanto de propor como de avaliar modelos de negócios para os seus projetos empreendedores e os dos seus estudantes, refletindo sobre formas de geração, entrega e captura de valor para os potenciais clientes.



## 5. Resumo

A proposta do capítulo foi apresentar uma das principais ferramentas de representação de um modelo de negócio, o Canvas. Partindo do entendimento de que um modelo de negócio diz respeito a como uma organização gera, entrega e captura valor, o capítulo descreveu cada um de seus componentes, a saber:

- a. Segmentos de Clientes — grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
- b. Proposta de Valor — pacote de produtos e serviços e benefícios que criam valor para um segmento de clientes específico.
- c. Canais — meios pelos quais uma empresa entrega a proposta de valor aos seus segmentos de clientes.
- d. Relacionamento com Clientes — tipos de relação que uma empresa estabelece com seus segmentos de clientes, buscando obter e manter clientes, assim como ampliar as vendas para a base de clientes existente.
- e. Fontes de Receita — formas de obtenção de receitas, item relacionado com a perspectiva de captura de valor.
- f. Recursos Principais — recursos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros necessários para a operacionalização do modelo de negócio.
- g. Atividades-chave — ações mais relevantes para o funcionamento do modelo de negócio.
- h. Parcerias Principais — parceiros que executam atividades que a empresa não conseguiria realizar sozinha ou fornecem recursos dos quais não dispõe.
- i. Estrutura de Custo — principais gastos, incluindo custos fixos e variáveis, para o funcionamento do modelo de negócio.

Foi visto também que a construção de um Canvas não deve ficar restrita a uma única possibilidade de modelo de negócio, mas sim considerar várias. Trata-se de uma ferramenta lúdica, que permite ajustes rápidos, não apenas para facilitar as discussões do time empreendedor, mas também para permitir, em pouco tempo, a representação de várias possibilidades de modelos de negócios. Com o Canvas, os empreendedores conseguem imaginar diferentes desdobramentos para o seu projeto, o que seria mais complexo e demorado por meio do tradicional plano de negócios.

## 6. Leitura recomendada

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

## 7. Referências

ATKINS, P. W.; JONES, L. **Princípios de química**: questionando a vida moderna e o meio ambiente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FOGAÇA, J. R. V. Por que a água oxigenada faz espuma quando colocada em machucados? **PrePara ENEM**: Curiosidades de Química. Disponível em: <https://www.preparaenem.com/quimica/por-que-agua-oxigenada-faz-espuma-quando-colocada-machucado.htm>. Acesso em: mar. de 2021.

HAWKINS, R. **The 'Business Model' as a Research Problem in Electronic Commerce**. STAR (Socio-economic Trends Assessment for the digital Revolution) IST Project, Issue Report n. 4, July 2001, SPRU – Science and Technology Policy Research.

JONES, G. M. Educators, Electrons, and Business Models a Problem in Synthesis. **Accounting Review**, n. 35, p. 619-626, 1960.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. Dissertation – University of Lausanne, Switzerland.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal on Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.