

GESTÃO DE PROJETOS

João Carlos Silva de Lêdo



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Canvas

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Descrever a criação de negócio por meio da proposta de valor.
- Relacionar o modelo *Canvas* com plano de negócio.
- Elaborar um quadro de modelo de negócio.

Introdução

Ao observar o mercado, pode-se compreender necessidades e potencialidades às quais novos negócios podem atender. Entretanto, para se estabelecer em um segmento competitivo ou abrir um novo mercado, é importante apresentar diferencial e inovação. A proposta de valor é o meio pelo qual se pode comunicar estratégias que atendam a estas oportunidades. Para isso, ter uma noção de como o negócio interagirá no mercado e com as partes interessadas, por meio de uma modelagem rápida, é uma forma de verificação que pode anteceder o plano de negócios. O modelo *Canvas* é uma ferramenta que auxilia nessa prática de forma geral, abrangendo todas as interseções do negócio e dando uma visão de como proceder com cada parte relacionada à empresa.

Neste capítulo, você compreenderá como é possível criar negócios a partir de uma proposta de valor para o mercado, bem como verificará as diferenças entre plano de negócios e modelagem ágil *Canvas*. Por fim, será capaz de elaborar um quadro de modelo de negócios.

Como criar negócios a partir da proposta de valor

Uma das formas de se empreender e criar novos negócios é a partir de um olhar atento ao mercado, procurando quais são as necessidades dos clientes e problemas que possam ser resolvidos. Proposta de valor é, portanto, atender

às necessidades de um segmento, resolver um problema de mercado, criar oportunidades.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22), “[...] a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes [...]”. A partir dessa identificação, é possível gerar ideias que possam suprir as brechas existentes e criar um diferencial competitivo. A O Quadro 1 apresenta alguns tipos de propostas de valor e negócios reais que foram gerados em função destas oportunidades. Por exemplo, se a proposta de valor está relacionada à novidade, ela espelha uma necessidade de trazer inovação. Conforme o Quadro 1, o cliente passa a ser sensível a ofertas de coisas que antes não eram ofertadas no mercado, como, por exemplo, produtos como o iPod.

A primeira versão do iPod foi lançada pela Apple em 2001, a qual baixava música, armazenava 5 GB e a bateria durava 10h, o que foi um avanço em comparação com os modelos MP3. Hoje, para manter o produto em seu portfólio, a empresa já está na sexta geração, com cerca de 36h de duração de bateria e, dependendo do modelo, até 64 GB de armazenamento, além de ter outras funções, como vídeos e armazenamento de arquivos.

Quadro 1. Exemplos de negócios gerados a partir da proposta de valor

Tipos de proposta de valor	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Novidade	Busca satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades que os clientes anteriormente não percebiam, uma vez que não havia oferta similar	iPod, iPhone, iPad
<i>Performance</i>	Melhoria de desempenho de um produto ou serviço	Entrega de pizza em 30 minutos
Customização	Adaptação de produtos e serviços para necessidades específicas de clientes individuais ou de um segmento de clientes	21 Diamonds (loja de joias exclusivas)

(Continua)

(Continuação)

Quadro 1. Exemplos de negócios gerados a partir da proposta de valor

Tipos de proposta de valor	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Fazer o que deve ser feito	Ajudar clientes a obter serviços que favoreçam seus negócios ou facilitem sua vida	Empresas de <i>motoboys</i> que resolvem problemas de entregas para lojas
<i>Design</i>	Diferenciação por desenho, moda, ergonomia, funcionalidades	iPhone
Marca <i>status</i>	O cliente encontra valor no ato simples de usar/exibir determinado produto devido à marca	Lojas multimarcas; Nespresso
Preço	Valor semelhante a um preço inferior é uma maneira de satisfazer às necessidades dos clientes sensíveis ao preço	Lojas tipo 1,99
Redução de custos	Ajudar os clientes a reduzir os custos para suprir suas necessidades	Serviços de entregas grátis; Locaweb
Redução de risco	Redução do risco na compra de produtos ou serviços	Carros usados com garantia de um ano
Acessibilidade	Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles	Gol Linhas Aéreas
Conveniência	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços	Lojas de conveniência em postos de gasolina

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013).

Nesse sentido, a proposta de valor é uma constante na empresa que serve para gerar e revisar negócios, visto que o mercado implica competição e novidade. No entanto, a proposta de valor não existe sozinha, ela é o grande norteador da empresa, porém todas as outras atividades trabalharão por ela. Assim, a estrutura de custos, os canais, o relacionamento com os clientes, as receitas e todas as interfaces estarão agindo a favor da proposta de valor, a fim de que o negócio possa atingir seus objetivos em relação ao mercado e aos clientes (OSTERWALDER *et al.*, 2019).



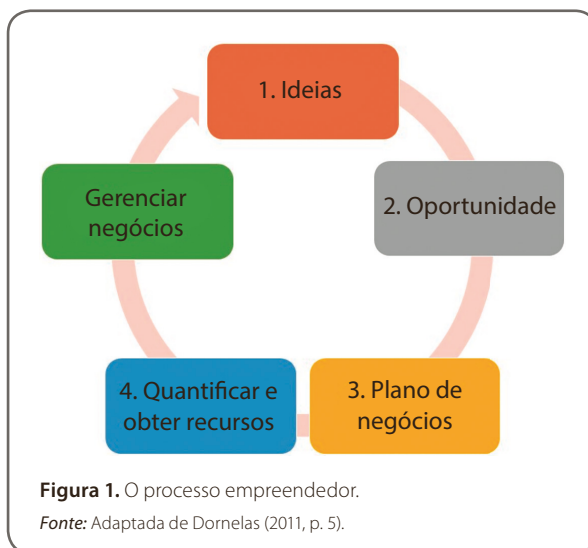
Saiba mais

Uma sugestão de leitura específica sobre proposta de valor é o livro *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*, de Osterwalder *et al.* (2019).

Nessa publicação, o mesmo autor do *Canvas* ajusta a ferramenta com um olhar especial sobre a proposta de valor e o segmento de clientes, sugerindo um encaixe entre esses dois blocos, aqui chamados de perfil do cliente e mapa de valor. A leitura dessa obra aprofunda a construção da proposta de valor, que é a chave para o diferencial competitivo no mercado.

A modelagem *Canvas* e o plano de negócios

Antes de abordarmos a modelagem *Canvas*, é preciso entender brevemente o plano de negócios e suas diferenças em relação ao *Canvas*. Segundo Dornelas (2011), o plano de negócios é uma ferramenta que auxilia no planejamento de um negócio e na construção de suas estratégias futuras, sendo, sobretudo, uma peça fundamental na análise de um processo empreendedor. Na Figura 1, pode-se observar que é um processo contínuo, o qual tem início com a possibilidade de se levantar o máximo de ideias que possam construir oportunidades de negócios, e, após análises de mercado, a ideia que tiver a melhor proposta de valor é concebida. O plano de negócios é desenvolvido na próxima etapa, que fará o empreendedor compreender os recursos necessários para implementar o negócio, tais como funcionários, infraestrutura, dinheiro, entre outros. Com tudo definido e implementado, pode-se iniciar a fase de gerenciamento do negócio (DORNELAS, 2011).



A Figura 1 demonstra como o processo é cíclico, e sempre que aparecerem novas ideias e oportunidades, é momento de rever o plano. O plano de negócios é mais complexo, visto que norteia a noção de toda a empresa, e as etapas a serem elaboradas na sua construção ocupam desde o próprio conceito do negócio até estruturas operacionais, de *marketing* e financeiras.

Embora não o substitua, existe uma ferramenta que é mais simples que um plano de negócios, a qual ajuda o empreendedor a ter uma ideia bem elaborada dos pontos de contato de seu negócio. Essa ferramenta, chamada de *Business Model Generation*, ou *BMG Canvas*, foi criada por Osterwalder e Pigneur (2011) para facilitar a visão geral do negócio.

O *BMG Canvas* é um quadro que modela rapidamente um negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização [...]”. Assim, o quadro permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados (SEBRAE, 2013).

O quadro *BMG Canvas* é dividido em nove blocos, conforme a seguir:

1. segmento de clientes;
2. proposta de valor;
3. canais;
4. relacionamento com clientes;
5. fontes de receita;

6. recursos principais;
7. atividades-chave;
8. parcerias principais;
9. estrutura de custos.

O destaque aqui é a mobilidade, a não linearidade e a maneira visual de enxergar todo o negócio, de modo que é possível ir e voltar na concepção de ideias e inovações, testando e escolhendo o que é melhor para compor o negócio.

Dessa forma, é possível compreender que o quadro de modelo de negócios pode anteceder o plano de negócios, pois ele serve de reflexão e análise das partes que também compõem o plano, visto que mostra onde e como as coisas se encaixam e fazem sentido no negócio. Todas as peças estão alocadas a favor da proposta de valor e exploram a relação com o mercado em uma visão sistêmica. O plano de negócios, por sua vez, descreve toda a construção do negócio. A ideia é trabalhar com as duas ferramentas, complementando-as. Portanto, uma não exclui a outra. Em alguns casos, como solicitação de empréstimos bancários, o plano de negócios é solicitado como parte da documentação. Já o *Canvas* tem sido bem-vindo em editais de incubadoras e eventos empreendedores para captação de parcerias e investimentos.



Link

Acesse o *link* a seguir para assistir a vídeos do Sebrae mostrando como elaborar um plano de negócios e quais as etapas necessárias para criar essa ferramenta estratégica para sua empresa. Com uma linguagem acessível, como um manual, você poderá também baixar o PDF que direciona o desenvolvimento de um plano.

<https://qrgo.page.link/XBC8R>

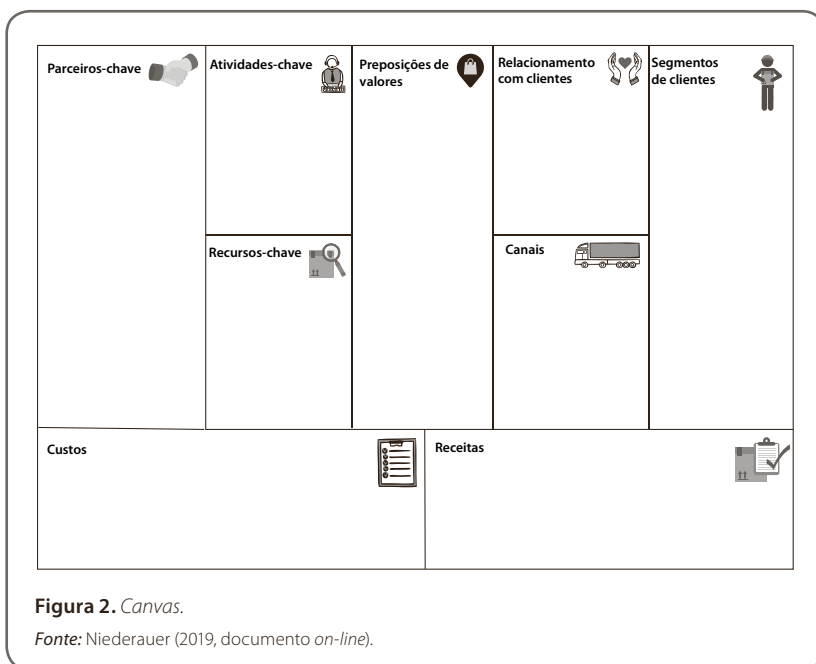
Como elaborar um *Canvas*

O quadro de modelo de negócios, ou *Canvas*, possui uma estrutura de nove blocos, que compõem a estrutura de um negócio. Para elaborá-lo, inicia-se com a geração de ideias, porém não há necessidade de já ser uma ideia completa e testada, pois o quadro ajuda a formá-la à medida que distribui suas inter-

seções. O quadro comumente é preenchido com *post-its*, porém não se deve preenchê-lo diretamente, pois os papéis adesivos coloridos dão mobilidade às ideias, podendo ser substituídos, descartados ou reagrupados.

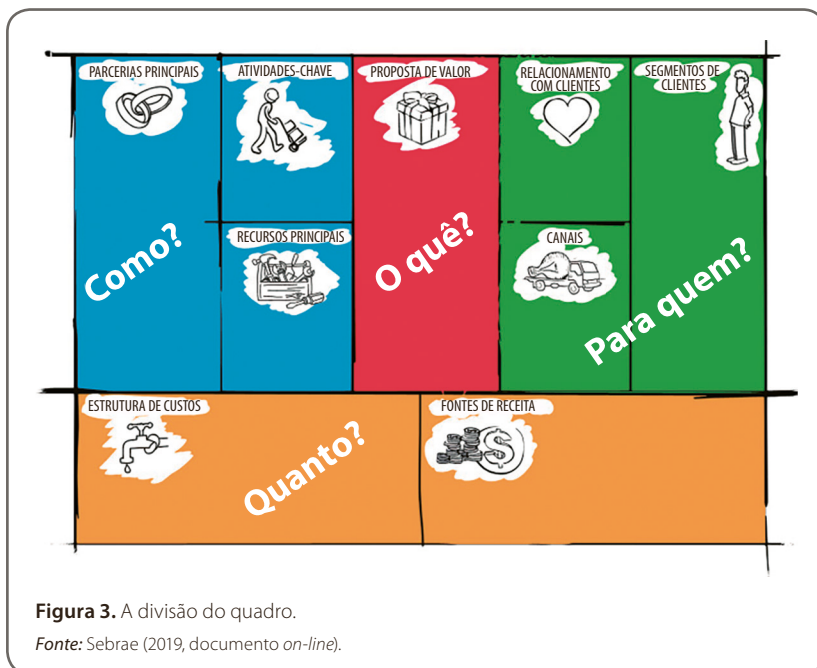
Na Figura 2, pode-se observar visualmente como é a disposição dos nove blocos, porém não há uma sequência linear de preenchimento. De qualquer forma, indica-se começar pela proposta de valor e o segmento de clientes, visto que esse é o propósito da empresa.

Esta etapa inicial é uma quebra de paradigmas, uma vez que o erro faz parte do processo, e é necessário estar aberto a errar, corrigir e rever as ideias. O quadro ajuda a visualizar as ideias e, de forma intuitiva, mostra as rotas de correção.



O lado direito do quadro forma a geração de valor e o esquerdo mostra a eficiência da proposta de valor. Completar o quadro é um exercício para o empreendedor refletir constantemente sobre o negócio. O quadro roteiriza o registro e a validação de hipóteses, portanto deve ser revisto e modificado conforme a necessidade da empresa e do mercado.

O quadro pode ser construído por meio de perguntas norteadoras que estimulem a reflexão do empreendedor quanto a seu negócio, proporcionando ajustes e mudanças (Figura 3). O quadro é uma sensibilização do negócio, porém é recomendado, antes de implementá-las, validar as ideias por meio de protótipos e demonstrações com os usuários, refletindo sobre as considerações geradas (SEBRAE, 2013).



Para melhor compreensão do preenchimento do quadro, pode-se dividi-lo em quatro perguntas, conforme a Figura 3 (SEBRAE, 2013):

1. O que vou fazer? A resposta é a proposta de valor.
2. Para quem vou fazer? A ideia é definir o público consumidor e as melhores maneiras de se relacionar com ele.
3. Como vou fazer? O objetivo é descobrir quais são os principais recursos, atividades e parceiros.
4. Quanto vou gastar? A finalidade é saber quais são as receitas e qual será a estrutura de custo para viabilizar o negócio.

Os nove blocos possuem questões que também auxiliam nas verificações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

1. Segmento de clientes

- Para quem estamos criando valor?
- Quem são nossos consumidores mais importantes?

2. Proposta de valor

- Que valor entregamos ao cliente?
- Qual problema estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades estamos ajudando a resolver?
- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

3. Canais

- Por meio de que canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?
- Como os alcançamos agora?
- Como nossos canais se integram?
- Qual funciona melhor?
- Quais apresentam melhor custo-benefício?
- Como estão integrados à rotina dos clientes?

4. Relacionamento com clientes

- Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?
- Quais já estabelecemos?
- Qual o custo de cada um?
- Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?

5. Fontes de receita

- Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
- Pelo que eles pagam atualmente?
- Como prefeririam pagar?
- O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

6. Recursos principais

- Que recursos principais nossa proposta de valor requer?
- Nossos canais de distribuição.
- Relacionamento com os clientes.
- Fontes de receita.

7. Atividades-chave

- Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?
- Nossos canais de distribuição.

- Relacionamento com clientes.
- Fontes de receita.

8. Parceiros principais

- Quem são nossos principais parceiros?
- Quem são nossos fornecedores principais?
- Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
- Que atividades-chave os parceiros executam?

9. Estrutura de custos

- Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios?
- Que recursos principais são mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

No exemplo da Figura 4, a seguir, é possível visualizar os nove blocos completos com o exemplo de um negócio de uma loja de doces. Observe os *post-its* colocados em cada quadro: a partir das questões levantadas sobre eles, são geradas as informações que compõem todo o negócio.

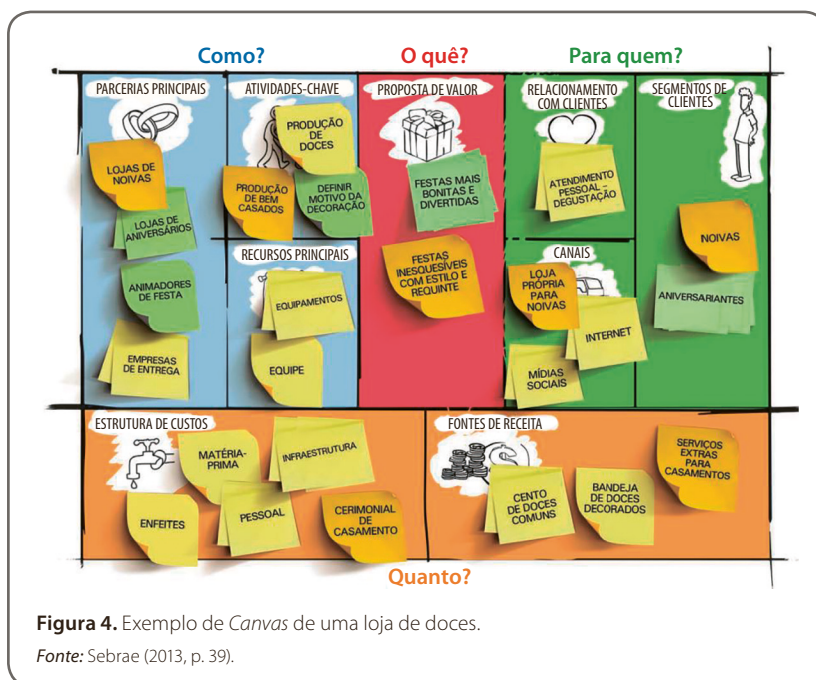


Figura 4. Exemplo de *Canvas* de uma loja de doces.

Fonte: Sebrae (2013, p. 39).

Ao observar a figura, pode-se compreender, então, como a proposta de valor e o segmento de clientes regem o quadro. Nesse exemplo, **festas mais bonitas e divertidas** divide a proposta com **festas inesquecíveis com estilo e requinte**, visando a um público segmentado entre noivas e aniversariantes. A partir dessas ideias, todos os outros elementos vão se esclarecendo e dando a noção geral do negócio. A próxima etapa será construir o plano de negócios.



Link

O Sebrae possui uma plataforma de construção de *Canvas* digital. Você pode acessar a plataforma e utilizá-la também de forma *on-line* por meio do *link* a seguir.

<https://www.sebraecanvas.com>



Referências

DORNELAS, J. C. A. *Plano de negócios*: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NIEDERAUER, C. *Business Model Canvas*: como construir seu modelo de negócio? 2019. Disponível em: <https://sebraers.com.br/start-up/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 15 out. 2019.

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

OSTERWALDER, A; *et al.* *Value proposition design*: como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: Alta Books, 2019.

SEBRAE. *Cartilha o quadro de modelo de negócios*: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf. Acesso em: 15 out. 2019.

SEBRAE. *Como construir um modelo de negócio para sua empresa*. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2019.

Leitura recomendada

SEBRAE. *Crie novos modelos de negócios com o Sebrae Canvas*. 2019. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com/#/>. Acesso em: 15 out. 2019.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS