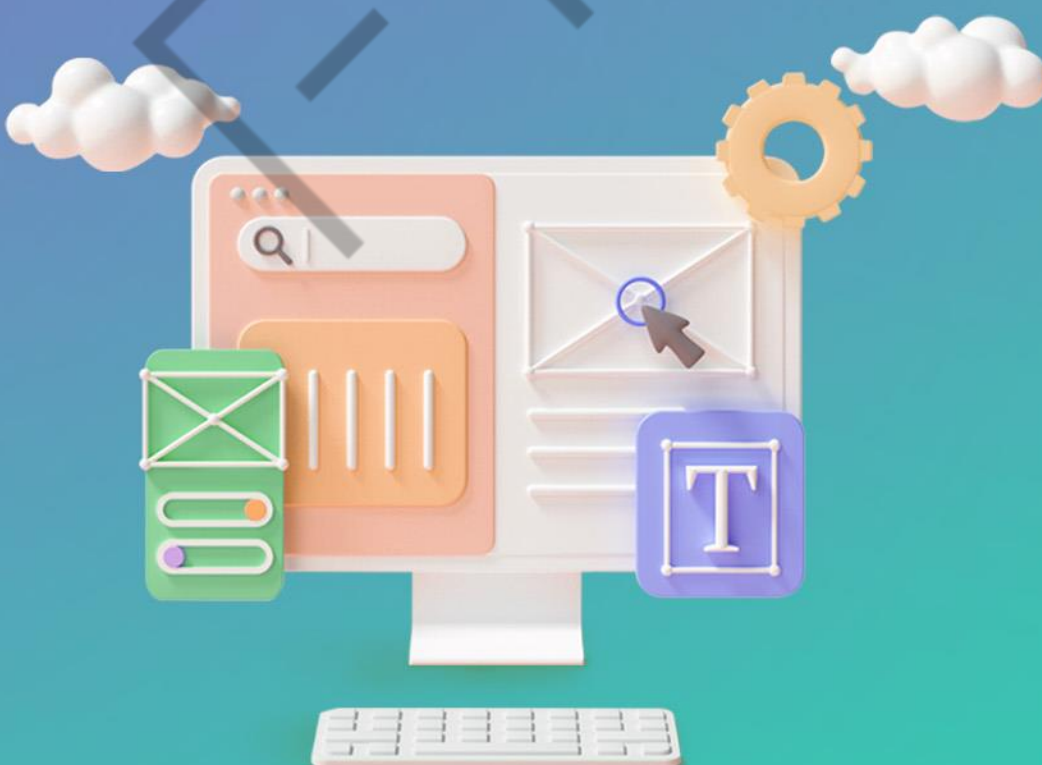


FRAMEWORKS JAVA, .NET &  
WEBSERVICES

# EXPLORING THE **CANVAS**



# 9A

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Canvas da Proposta de Valor .....	7
Figura 2 – Mercado de menor preço .....	8
Figura 3 – Diferenciação .....	9
Figura 4 – Lógica Canvas Proposta de Valor .....	10
Figura 5 – Identificação do cliente no Canvas Proposta de Valor .....	11
Figura 6 – Atividades do cliente no Canvas Proposta de Valor .....	12
Figura 7 – Mapeamento da Jornada do Usuário .....	13
Figura 8 – Dores do cliente no Canvas Proposta de Valor .....	14
Figura 9 – Mapa de empatia .....	15
Figura 10 – Jornada do usuário com percepções dos usuários mapeados .....	16
Figura 11 – Aliviadores de Dores do Canvas Proposta de Valor .....	17
Figura 12 – Produtos e Serviços do Canvas Proposta de Valor .....	18
Figura 13 – Ganhos e geradores de ganhos no Canvas Proposta de Valor .....	19
Figura 14 – Produtos e serviços gerando valor para o cliente .....	20
Figura 15 – Canvas do Modelo do Negócio .....	21
Figura 16 – Adaptação do Canvas do Modelo do Negócio ao Business Model Canvas .....	22
Figura 17 – Lado direito do Canvas do Modelo do Negócio .....	23
Figura 18 – Quadrante de Receitas do Business Model Canvas .....	24
Figura 19 – Quadrante Relacionamento com clientes do Business Model Canvas ..	25
Figura 20 – Quadrante Canais do Business Model Canvas .....	26
Figura 21 – Lado esquerdo do Canvas do Modelo do Negócio .....	27
Figura 22 – Quadrante Parceiros-Chave e Atividades-Chave do Canvas do Modelo do Negócio .....	28
Figura 23 – Quadrante Recursos-Chave do Business Model Canvas .....	29
Figura 24 – Quadrante de custos do Business Model Canvas .....	30
Figura 25 – Analogia com a utilização de post-its .....	31
Figura 26 – Validando os Canvas da Proposta de Valor e Modelo de Negócio .....	34
Figura 27 – Analogia com o cliente satisfeito .....	36

## SUMÁRIO

1 EXPLORING THE CANVAS.....	4
1.1 Visão geral sobre o Business Model Generation.....	4
1.2 Modelos de negócios ou plano de negócios?.....	4
1.3 Percebendo valor .....	6
1.3.1 Canvas da proposta de valor.....	6
1.4 Identificando o cliente.....	11
1.4.1 Quais são as tarefas do cliente? .....	12
1.4.2 Quais são as dores do cliente? .....	14
1.4.3 O que alivia as dores do cliente? .....	17
1.4.4 Quais produtos e serviços podemos oferecer? .....	18
1.4.5 Como superar as expectativas do cliente?.....	19
1.5 Business Model Canvas .....	21
1.5.1 Dicas para aproveitar melhor o Business Model Canvas .....	31
1.6 Validando os Canvas .....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS.....	38

## 1 EXPLORING THE CANVAS

### 1.1 Visão geral sobre o Business Model Generation

Uma vez que exercitamos a criação de boas ideias, temos que estudar maneiras de viabilizá-las para torná-las realidade. Para isso, precisamos desenhar um modelo de negócios que orchestre diferentes elementos, tais como: custos, clientes, fornecedores, canais de comunicação e outros, assim como entender a relação entre cada item e também os impactos gerados para cada estratégia planejada.

Desse modo, o *Business Model Generation* nos ajuda a entender os elementos que compõem nossa empresa e também a buscar inovação, exercitando a criação e implementação de maneira prática, lógica e visual por meio do Business Model Canvas, ferramenta que veremos em detalhes neste capítulo.

Essa ferramenta e os conceitos e estratégias de geração de modelos de negócio foram compilados no livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios* pelos autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). E ainda, cocriados por 470 pessoas, de diferentes países, que compartilharam suas experiências para que os conceitos fossem aplicados não apenas de forma acadêmica, mas de maneira prática com foco em resultado.

Logo, tais conceitos e ferramentas se popularizaram no mundo, sendo utilizados por grandes empresas, tais como: IBM, Ericsson, Deloitte, entre outras, além de ganhar muita força e espaço no ecossistema das Startups, devido à eficácia e dinâmica do método. Hoje, pensou em modelos de negócio, pensou no *Business Model Canvas*.

### 1.2 Modelos de negócios ou plano de negócios?

Sempre que pensamos em empreender ou falamos sobre negócios, ouvimos sobre a importância de se desenvolver um plano de negócios completo e aprofundado. Mas até agora estamos falando sobre **Modelos de Negócio** e não **Planos de Negócios**. Por quê? Seriam a mesma coisa?

O **Plano de Negócio** serve como base para o desenvolvimento e crescimento do negócio, basicamente, uma receita de bolo que, se alterarmos os ingredientes planejados, teremos resultados não esperados. Assim, os planos de negócio encaixam-se muito bem para negócios estabelecidos ou tradicionais, que buscam, por meio de históricos preexistentes, organizar o negócio de maneira que se sustente.

Para ficar mais claro o conceito, vamos considerar um exemplo em que um empreendedor deseja abrir uma pizzeria. Algumas questões iniciais conhecidas para esse negócio precisam ser respondidas, tais como: “Quais serão os tipos de fornecedores necessários?”, “Qual a estrutura base de trabalho e atendimento ao cliente?”, “Qual a estrutura financeira, custos fixos e variáveis?”. Essas respostas podem ser facilmente respondidas tomando como base o funcionamento de outras pizzarias, e/ou mesmo, por meio dos estudos detalhados realizados por órgãos, como por exemplo: o Sebrae.

A grande questão é que, como estamos criando uma Startup, buscamos resolver um problema e elaborar soluções inovadoras, *repetíveis* e *escaláveis* (BLANK, 2014) em um ambiente de muitas incertezas (RIES, 2012), ou seja, não temos a receita do bolo, nós que precisamos criá-la!

É nesse momento que “entra” o Modelo de Negócio e não o Plano de Negócio. Para gerar inovação, não podemos apenas repetir estruturas de negócios existentes e produzir um plano para implementá-las.

Não sabemos como nosso negócio será estruturado e, por isso, precisamos formular modelos, isto é, rascunhos de negócio e testá-los para identificar se são aceitos e válidos no mercado.

Isso mesmo, um rascunho, pois como não é uma receita de bolo, que vamos seguir fielmente, pode ser alterado inúmeras vezes em que se mostre viável sob o ponto de vista do cliente e sob nosso ponto de vista como empreendedores.

O *Business Model Canvas* surge nesse contexto como framework para nos ajudar a modelar possíveis estruturas de negócio e nos direcionar na criação de uma solução escalável de uma Startup de sucesso.

### 1.3 Percebendo valor

Dado que possuímos uma ou mais ideias as quais desejamos transformar em um negócio, precisamos, antes mesmo de falar sobre o desenho do modelo de negócio, compreender se realmente estamos gerando valor o suficiente para engajar usuários a utilizarem a nossa solução.

Esse valor não é um valor monetário, não estamos falando de receitas, mas sim da percepção do cliente sobre o nosso produto, ou seja, que ganhos nossa solução está gerando e justifica o seu uso?

Para fazer isso, é recomendado utilizar um framework que nos ajude a pensar em diferentes variáveis, a entender o comportamento do cliente e se, o que estamos dispostos a desenvolver como solução, realmente supre suas dores, dificuldades e desafios do dia a dia.

#### 1.3.1 Canvas da proposta de valor

O framework que estudaremos aqui é chamado: Canvas Proposta de Valor, complemento do *Business Model Canvas*, que conheceremos mais adiante. O Canvas Proposta de Valor nos ajudará a mapear o público-alvo, bem como as dores e alívios, que nos ajudarão a entender qual solução entregar ao cliente e/ou usuário do nosso produto e/ou serviço. Assim como a compreender os diferenciais para a construção que se destaca no mercado. A figura: “Canvas da Proposta de Valor” apresenta os diferentes elementos que o compõem.

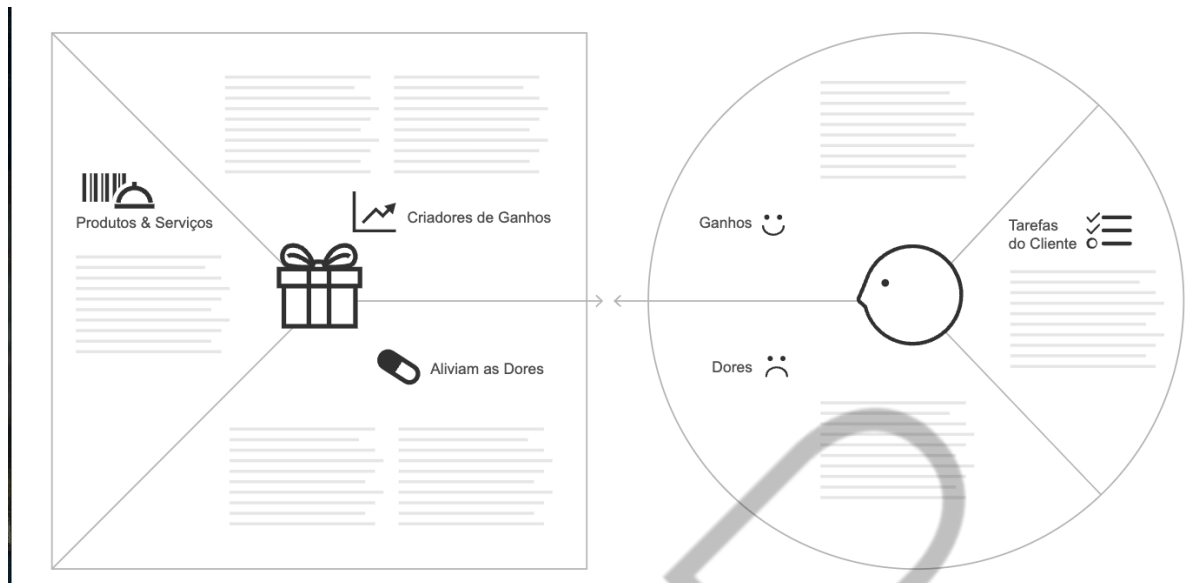


Figura 1 – Canvas da Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012)

Porém, antes de estudarmos os diferentes elementos que compõem o Canvas Proposta de Valor, precisamos entender exatamente o que quer dizer: “gerar valor”.

Observe a figura: “Mercado de menor preço”, que demonstra uma estratégia de precificação na qual definimos o preço de venda do produto e/ou serviço, apenas apurando os custos e inserindo uma margem de lucro. Essa margem de lucro tem como limitador os preços praticados por diferentes concorrentes no mercado no qual iremos atuar.

Se tivermos um número grande de concorrentes, certamente teremos maior esforço para nos diferenciarmos e, caso o concorrente tenha menores custos, logo obteremos maiores margens de lucros e/ou menor preço de mercado, favorecendo a diferenciação por preço.

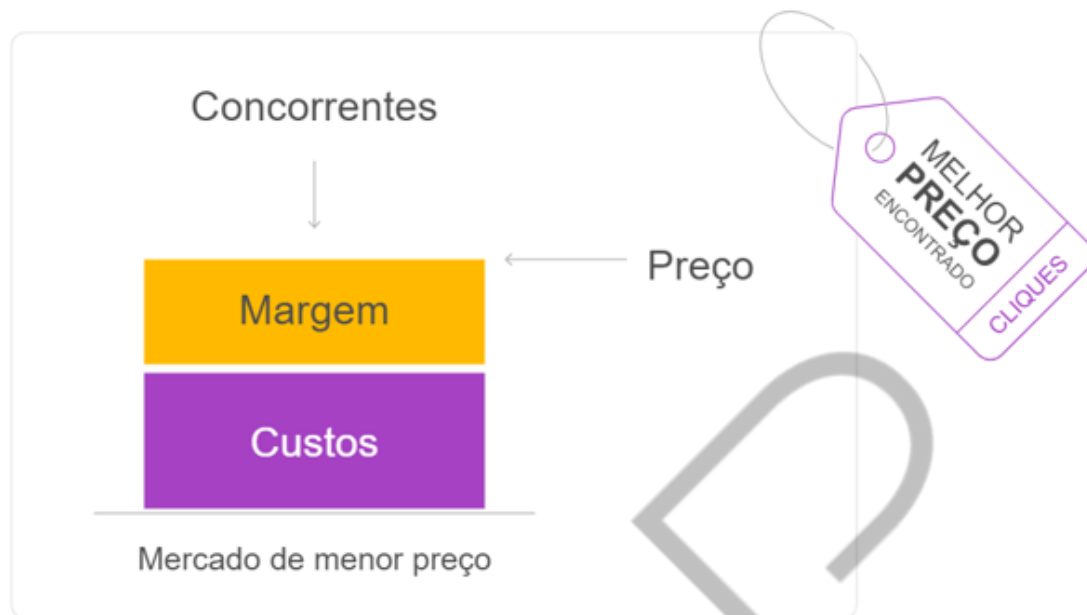


Figura 2 – Mercado de menor preço  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para nos destacarmos no mercado e evitarmos “uma briga com a concorrência” apenas por preços, é preciso adotar uma outra estratégia de negócios, conhecida como: estratégia de diferenciação.

Observe na figura: “Diferenciação” que ainda é preciso conhecer os custos e aplicar margens de lucros, porém, aparece um novo elemento chamado de: “Percepção de Valor”.

A expressão “Percepção de valor” refere-se a quanto o cliente percebe e valoriza atributos de valor inseridos no produto e/ou serviço e quanto está disposto a pagar mais por isso.

Nesse caso, impactará diretamente no preço final, em que a decisão de compra por parte do cliente não estará somente relacionada ao preço de mercado, mas sim aos atributos exclusivos de valor (ou diferenciais), que somente nós iremos oferecer ao cliente.





Figura 3 – Diferenciação  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

**Mas, atenção!** Se inserirmos atributos de valor no produto e/ou serviço e isso não for valorizado pelos clientes, significa que desperdiçamos recursos. Para agregar tais atributos certamente os custos foram gerados e não serão recompensados pelo cliente, pois ele não percebe e não está disposto a pagar mais pelo atributo inserido.

Por exemplo, você pagaria mais por uma corrida, caso o Uber lhe notificasse quais amigos do Facebook estão viajando, no mesmo momento que você? Qual seria o esforço para criar e manter essa funcionalidade do Uber? Se a estratégia for gerar receitas diretas, com essa funcionalidade, será que os clientes pagariam a mais por isso?

Veja abaixo alguns exemplos de “atributos de valor”:

- Credibilidade da marca.
- Confiança.
- Qualidade e eficiência da solução.
- Atendimento.

## Exploring the Canvas

- Produto ou serviço inovador.
- Em caso de software, funcionalidades exclusivas.
- Design e usabilidade.

Agora que alinhamos o conceito sobre “valor”, vamos ver como a ferramenta Canvas Proposta de Valor pode nos ajudar nisso. O Canvas Proposta de Valor foi elaborado a partir de milhares de *feedbacks* que os autores tiveram com o uso do *Business Model Canvas*.

Dessa forma, trata-se de uma ferramenta que traz muitos ensinamentos e sabedorias de negócios e que nos ajuda não só a pensar em uma proposta de valor muito mais consistente, mas também contribui na criação de uma experiência de consumo ainda mais inspiradora, pois aumenta as chances de conquistarmos clientes satisfeitos, leais e influenciadores (aqueles que indicam o produto para os outros).

No Canvas Proposta de Valor, é possível escrever diretamente, em cada campo ou usar *post-it* para incluir as anotações. Por também ser visual e interativo, o Canvas da Proposta de Valor é muito prático em discussões em grupo.

É preciso, agora, compreender a lógica dessa ferramenta para fazermos o uso intencional e o preenchimento adequado de cada quadro.

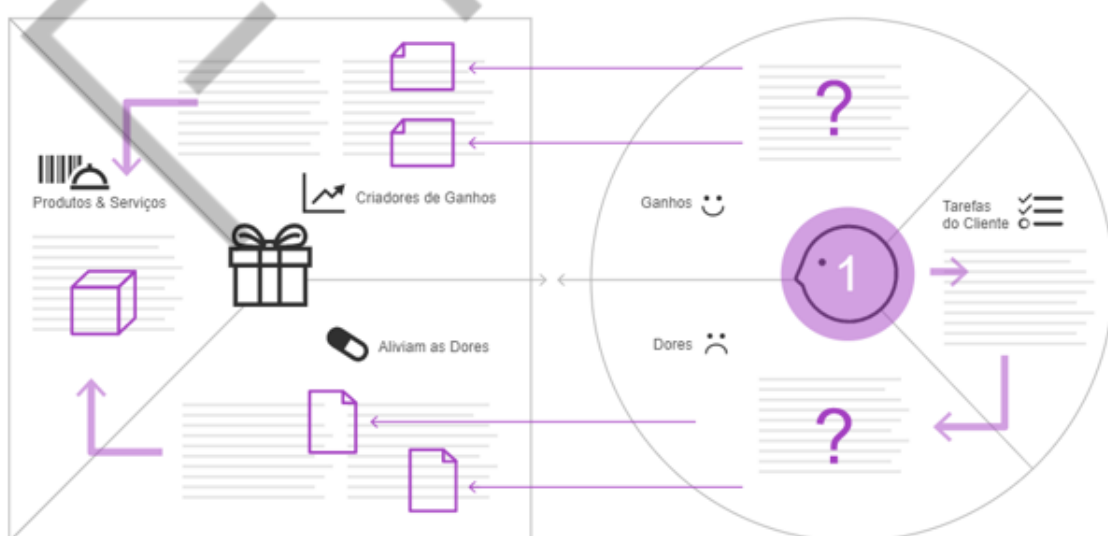


Figura 4 – Lógica Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

### 1.4 Identificando o cliente

O primeiro ponto é saber exatamente qual ou quais são nossos clientes e usuários.

Exemplo: se for uma solução para o mercado da saúde, é possível identificar como clientes e usuários os médicos, os pacientes, os hospitais etc.

É interessante pensarmos também no conceito de *personas*. Observando nossos clientes e usuários, qual seria uma persona que representa esse grupo? Quais são as características em comum? É importante ressaltar também que, dependendo do modelo de negócio que iremos desenvolver, teremos mais de uma persona como cliente ou usuário. Dessa forma, preencher o Canvas Proposta de Valor para diferentes clientes é relevante para entendermos como cada um percebe valor na nossa solução.

Observe a figura: “Identificação do cliente no Canvas Proposta de Valor”. A região indicada é representada por uma figura que indica o cliente ou usuário da nossa solução.



Figura 5 – Identificação do cliente no Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

### 1.4.1 Quais são as tarefas do cliente?

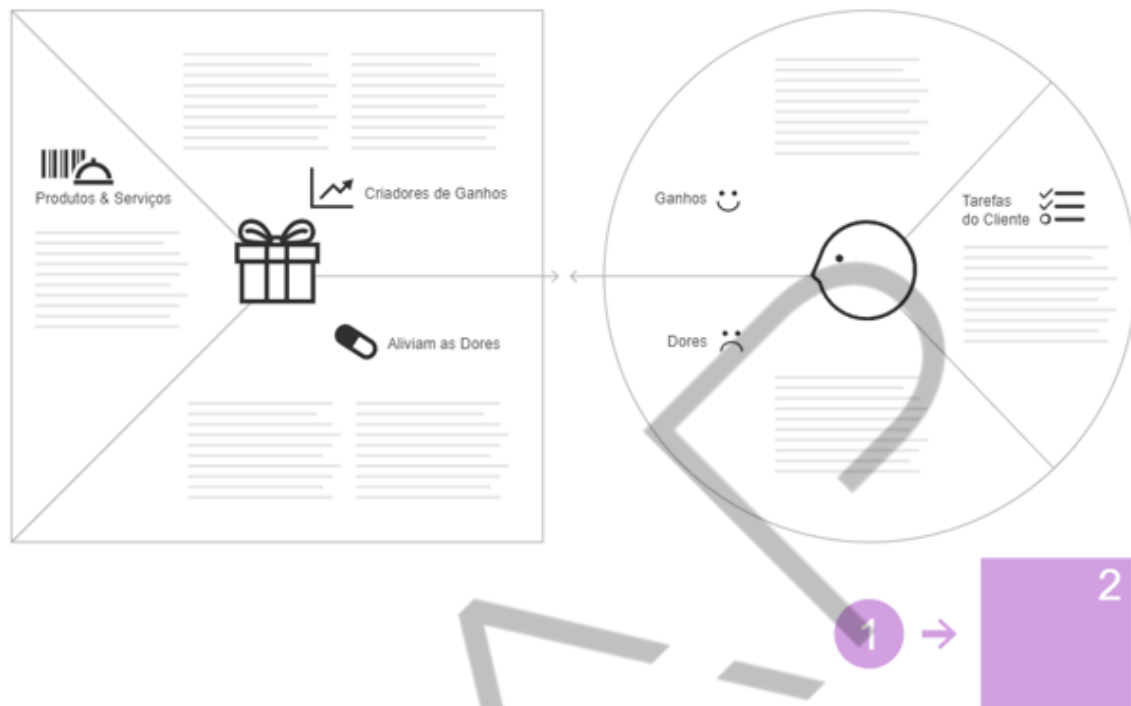


Figura 6 – Atividades do cliente no Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

Em seguida, começamos a trabalhar na parte direita do Canvas, denominada “Tarefas do Cliente”. Precisamos nos colocar no lugar do cliente ou usuário que desejamos atender, para compreender e descrever as tarefas realizadas em determinado contexto.

Se possível, é interessante consultarmos alguém do mercado em que pretendemos atuar para nos direcionar no levantamento de tais atividades. É ainda mais interessante a realização de entrevistas com esses clientes e usuários e fazer o mapeamento dos detalhes de todas essas atividades. Assim, teremos uma base de informações muito mais coerente e realista para analisarmos.

O objetivo dessa etapa, num primeiro momento, é mapear e entender o nosso cliente, para evitarmos o risco de criar uma solução cujos benefícios o cliente não perceba, e que não tenha nenhuma relação com as atividades realizadas.

Precisamos sempre nos lembrar de que essas atividades não estão relacionadas com a solução que entregaremos, mas sim com as atividades que

## Exploring the Canvas

realizaremos. Estamos em uma etapa em que precisamos conhecer o dia a dia do potencial cliente ou usuário.

No exemplo na área da saúde, podemos ter:

**Tarefas do paciente:** encontrar médico especialista, marcar consulta, ir à consulta, armazenar resultados de exames, controlar medicamentos etc.

**Tarefas do médico:** captar pacientes, organizar agenda, controlar agenda, atender o paciente, emitir pedidos de exames, prescrever medicamentos etc.

Observe que, no exemplo acima, temos dois *Stakeholders*: o médico e o paciente. Devemos mapear as atividades de todos os envolvidos.

Uma ferramenta de Design Thinking interessante que podemos utilizar nesse momento, é o mapeamento da *Jornada do Usuário*, em que é possível mapear visualmente todas as atividades do usuário, todos os pontos de acesso e interação dentro do processo e quais as suas ações.



Figura 7 – Mapeamento da Jornada do Usuário  
Fonte: Marie Cheung (2018)

### 1.4.2 Quais são as dores do cliente?

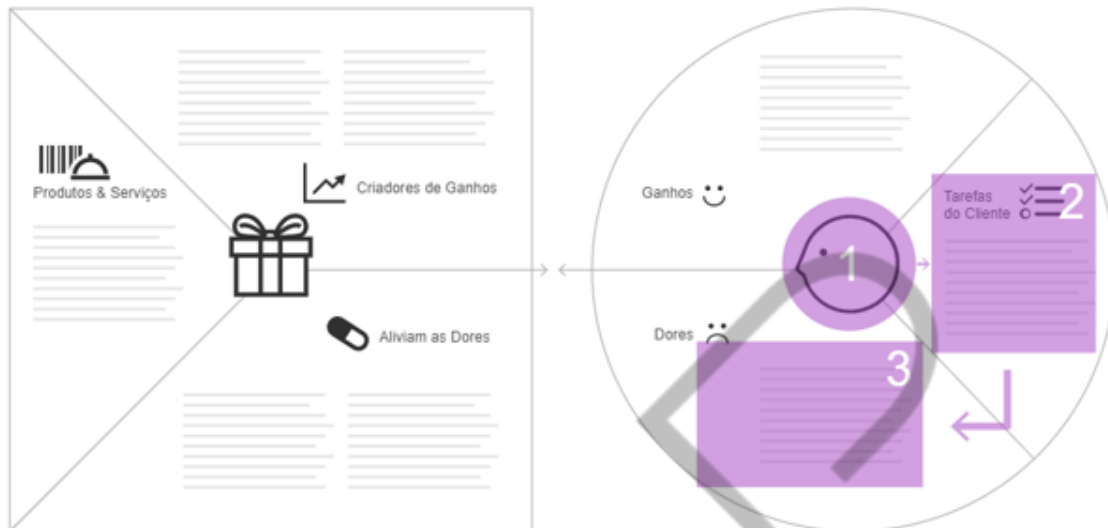


Figura 8 – Dores do cliente no Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

Após o mapeamento detalhado do processo do cliente e as suas respectivas atividades, é necessário analisar e incluir todas as dificuldades enfrentadas pelo cliente ao tentar realizar as tarefas que foram identificadas na área: “Tarefas do Cliente”.

Tais obstáculos são problemas e desafios que não estão necessariamente relacionados ao produto ou serviço que desejamos entregar. Para nos ajudar nessa análise, é recomendada a prática de técnicas de Design Thinking, tais como: mapa de empatia e pesquisa etnográfica, pois colocam o cliente no centro da análise, buscando compreender o comportamento e as percepções dele.

## Exploring the Canvas

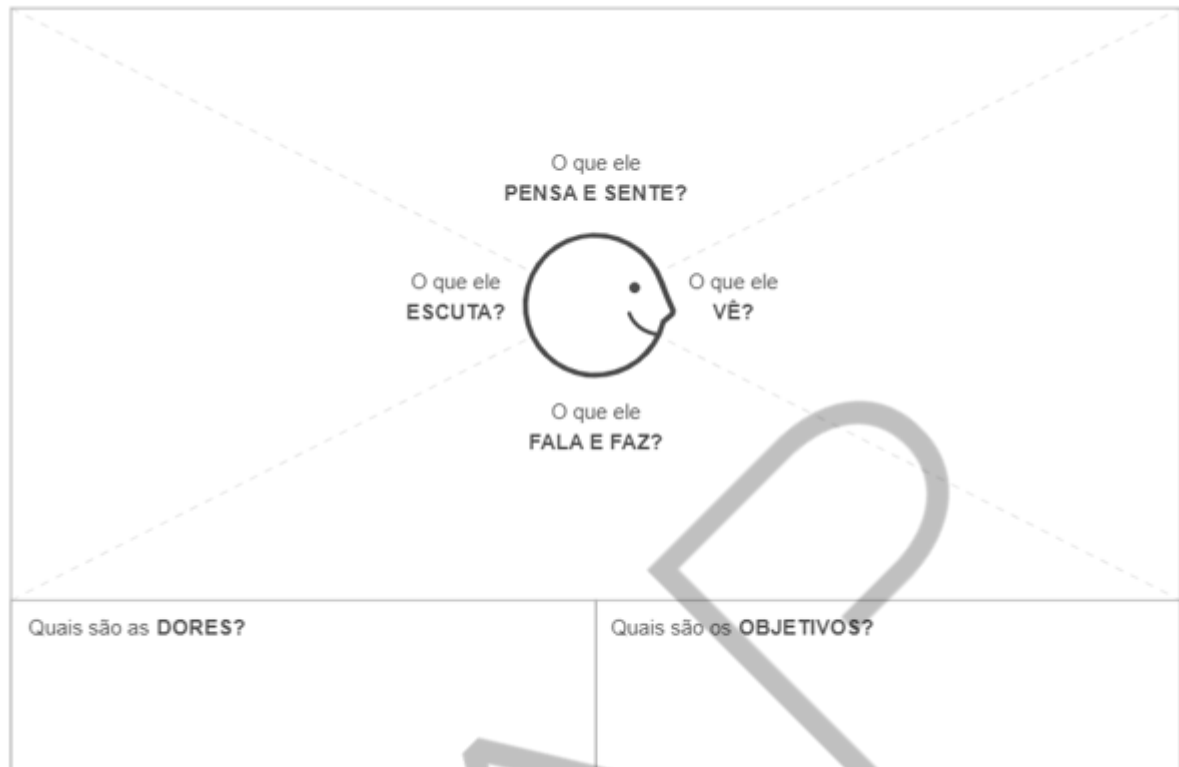


Figura 9 – Mapa de empatia  
Fonte: FIAP (2018)

Compreendendo essas percepções, podemos atualizar a Jornada do Usuário, indicando qual atividade possui percepções positivas e negativas, facilitando, assim, a identificação das “dores” do nosso cliente ou usuário.

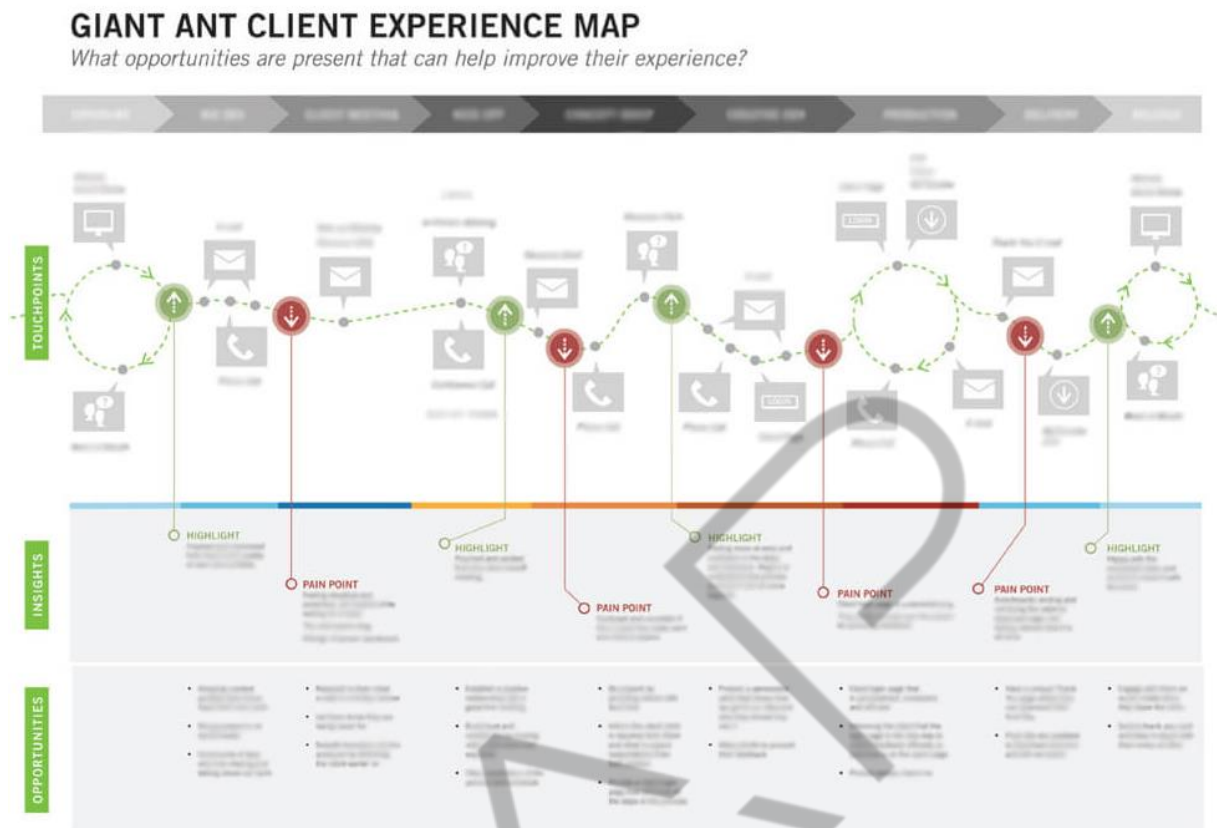


Figura 10 – Jornada do usuário com percepções dos usuários mapeados  
Fonte: Marie Cheung (2018)

Essas informações serão colocadas na seção, denominada pelos autores do Canvas de: “Dores do Cliente”. No exemplo utilizado, na área da saúde, é possível observar as “dores” como:

**“Dores” do paciente:** dificuldade em encontrar um médico especialista mais próximo, consultar disponibilidade do médico, perder resultados de exames ou receituário médico etc.

**“Dores” do médico:** não comparecimento do paciente em consultas agendadas, emissão de receituário, prontuário dos pacientes, pagamento de consultas etc.

Lembrando que é sempre interessante associar uma dor a uma atividade do cliente, pois, na teoria, não haveria a possibilidade do cliente ter uma “dor” e ela não estar associada a nenhuma atividade.



## Exploring the Canvas

Por esse motivo, é muito importante mapearmos o contexto, que o nosso cliente está envolvido, e todas suas percepções, sendo positivas ou negativas, dentro da jornada do cliente.

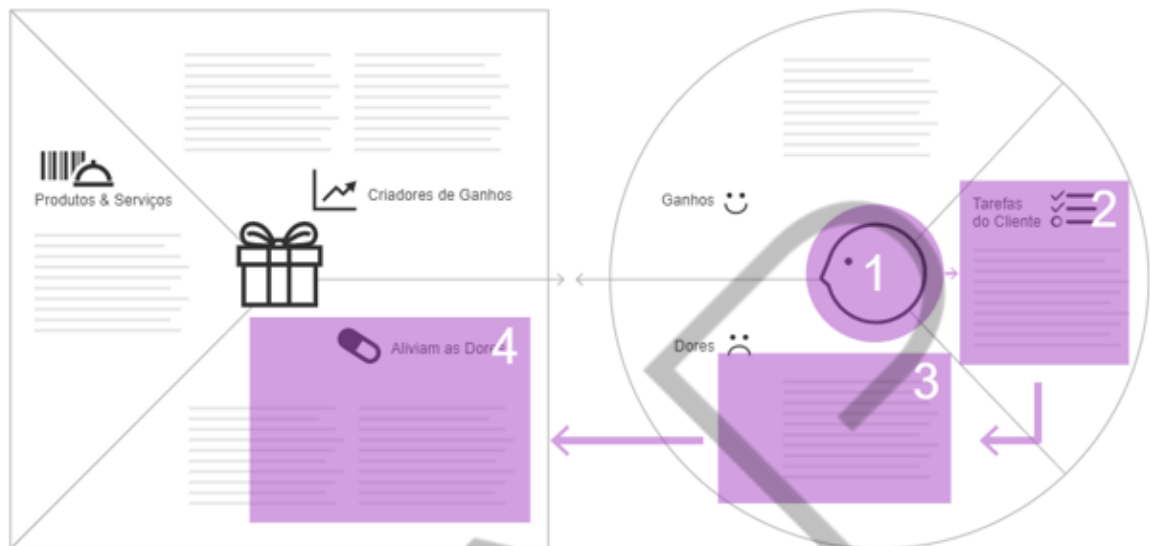


Figura 11 – Aliviadores de Dores do Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

### 1.4.3 O que alivia as dores do cliente?

Para cada “dor” citada, é preciso incluir um ou mais aliviadores (ou analgésicos). No caso da “dor” do paciente em encontrar um médico mais próximo, o confortador seria “permitir descobrir a localização dos médicos”, por exemplo. Para a “dor” do médico de não comparecimento do paciente em dia e horário marcados, poderiam ser “avisos de confirmação de consulta pelo paciente”.

Nesse ponto, teremos informações suficientes para realizar diversas avaliações e validações, pois as supostas tarefas, dores e alívios de dores, poderão ser validadas por meio de entrevistas e pesquisas com o mercado-alvo.

#### 1.4.4 Quais produtos e serviços podemos oferecer?

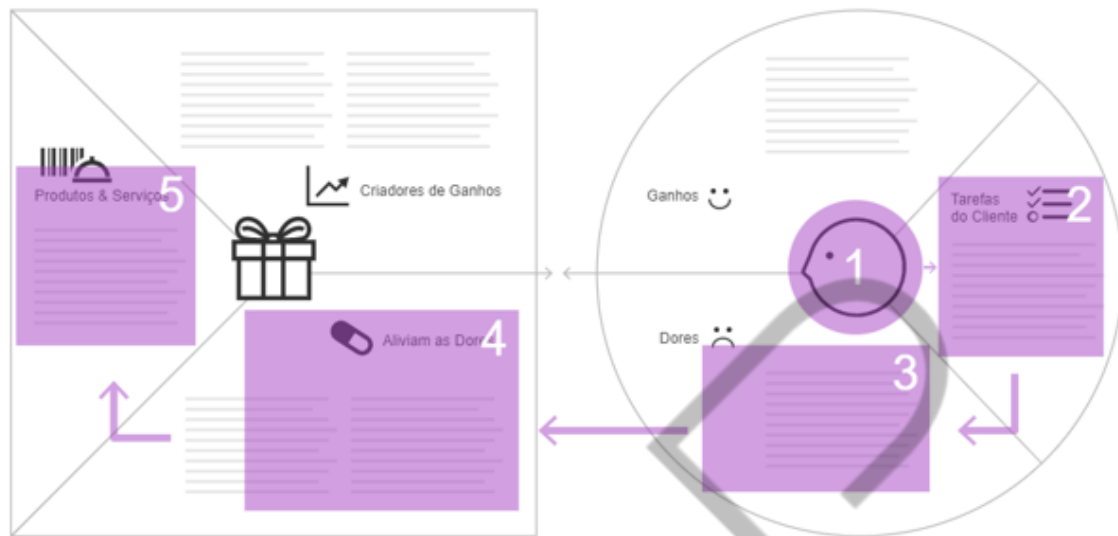


Figura 12 – Produtos e Serviços do Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

Os alívios de dores mapeados passam a se transformar em recursos os quais farão parte da solução que deseja entregar ao mercado. A descrição dessa solução será inserida na seção que está ao lado esquerdo do Canvas, denominada: “Produtos e Serviços”.

Para o nosso exemplo anterior, sob o ponto de vista do paciente, o produto e/ou serviço poderia ser um aplicativo com funcionalidade de geolocalização para os médicos. Por outro lado, para os médicos, o produto e ou serviço poderia ser um sistema que solicita a confirmação de agendamentos de consulta por SMS ou e-mail.

### 1.4.5 Como superar as expectativas do cliente?

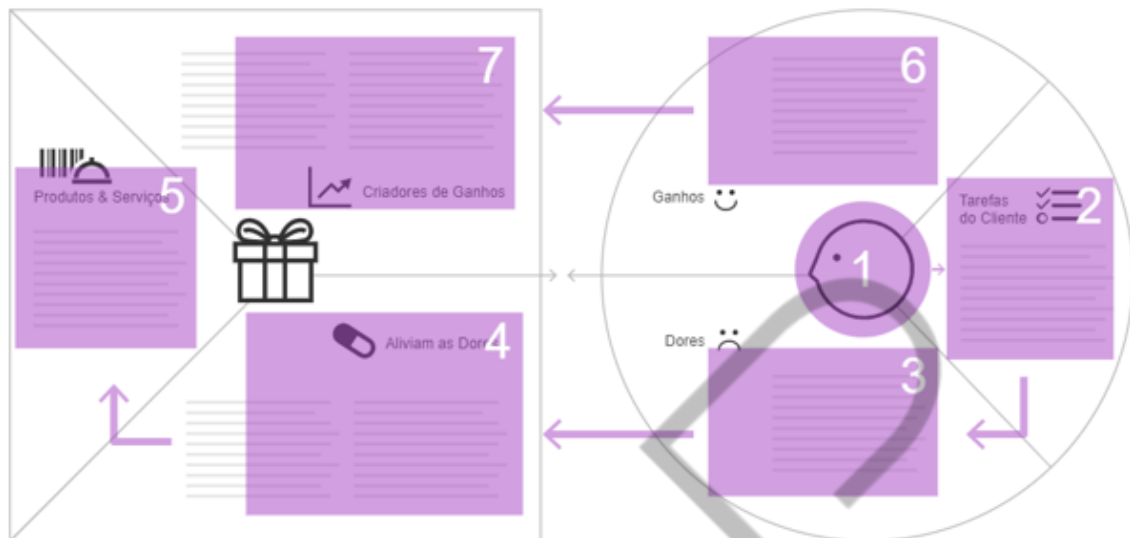


Figura 13 – Ganhos e geradores de ganhos no Canvas Proposta de Valor  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

Veja que possuímos uma visão ampla da solução. Se conseguirmos realizar o mapeamento de maneira efetiva e, além disso, validar que tudo o que idealizamos é coerente e real para os nossos clientes, nesse exato momento temos uma Startup rodando! Porém, essa análise ainda pode melhorar. Como podemos além de solucionar problemas, surpreender os nossos clientes?

Sendo assim, deve-se vislumbrar quais ganhos adicionais poderiam ser oferecidos para superar a expectativa do cliente. Para cada ganho adicional, é preciso definir no quadro correspondente um ou mais geradores de ganhos.

Estamos nos referindo às áreas: “Ganhos” (equivalente ao “o que” superaria as expectativas do cliente) e “Geradores de Ganhos” (equivalente ao “como” superar essas expectativas), localizados na parte superior do Canvas Proposta de Valor.

Considerando o nosso exemplo anterior, o que seria um ganho e um gerador de ganho para os pacientes?

- **Ganhos:** além da localização do médico mais próximo, será garantido também um tempo máximo de espera de 48 horas para agendamento de uma consulta.

- **Geradores de ganho:** bonificar médicos por atendimentos rápidos e de qualidade de acordo com a avaliação do paciente.

Se conseguirmos amenizar as dores do cliente com eficiência, provavelmente teremos um cliente satisfeito, pois todas as suas principais necessidades foram atendidas.

E se, além disso, conseguirmos resolver dores adicionais no consumo do produto ou serviço superando a expectativa do cliente, é provável conseguirmos um cliente fiel, pois ele estará satisfeito por ter tido os problemas resolvidos e, ainda, teria outros problemas acessórios também sanados. Não haveria muitos motivos para buscar alternativas.

E, por fim, se o cliente perceber os ganhos adicionais, serão grandes as chances de ele se tornar um influenciador da Startup, indicando nossos produtos e serviços para os seus conhecidos.

Em resumo, a figura: “Produtos e Serviços gerando valor para o cliente” ilustra como será gerado valor ao cliente ou usuário, pois ao incorporar funcionalidades e atributos de valor ao produto ou serviço projetados, eles irão impactar positivamente o público mapeado em nosso projeto.

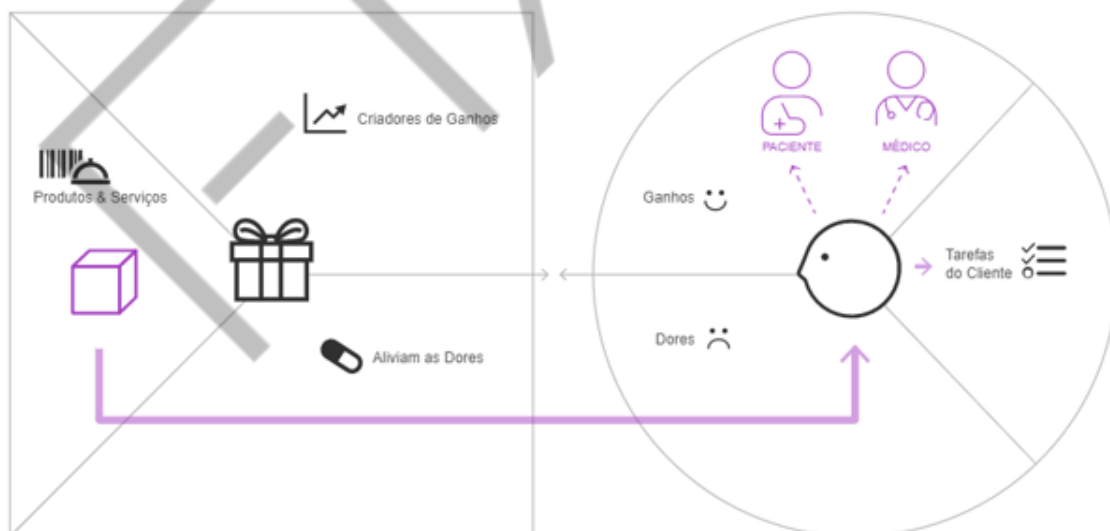


Figura 14 – Produtos e serviços gerando valor para o cliente  
Fonte: Osterwalder (2012), adaptado por FIAP (2018)

Assista ao vídeo que preparamos para você. Nesse vídeo, o Prof. Luciano Gaspar apresenta o encadeamento lógico das partes que compõem o Canvas Proposta de Valor, o qual nos ajudará a colocar a teoria em prática.

## 1.5 Business Model Canvas

Uma vez definida uma proposta de valor que tenha boas chances de satisfazer o cliente, torná-lo leal e um influenciador da nossa Startup, é hora de pensar em compreender todos os outros elementos que farão parte da composição do nosso negócio. Para isso, a ferramenta mais popular é o Business Model Canvas.

O modelo apresentado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*, sugere uma estruturação do modelo de negócios em nove elementos principais, como pode ser observado na figura: “Canvas do Modelo do Negócio”.

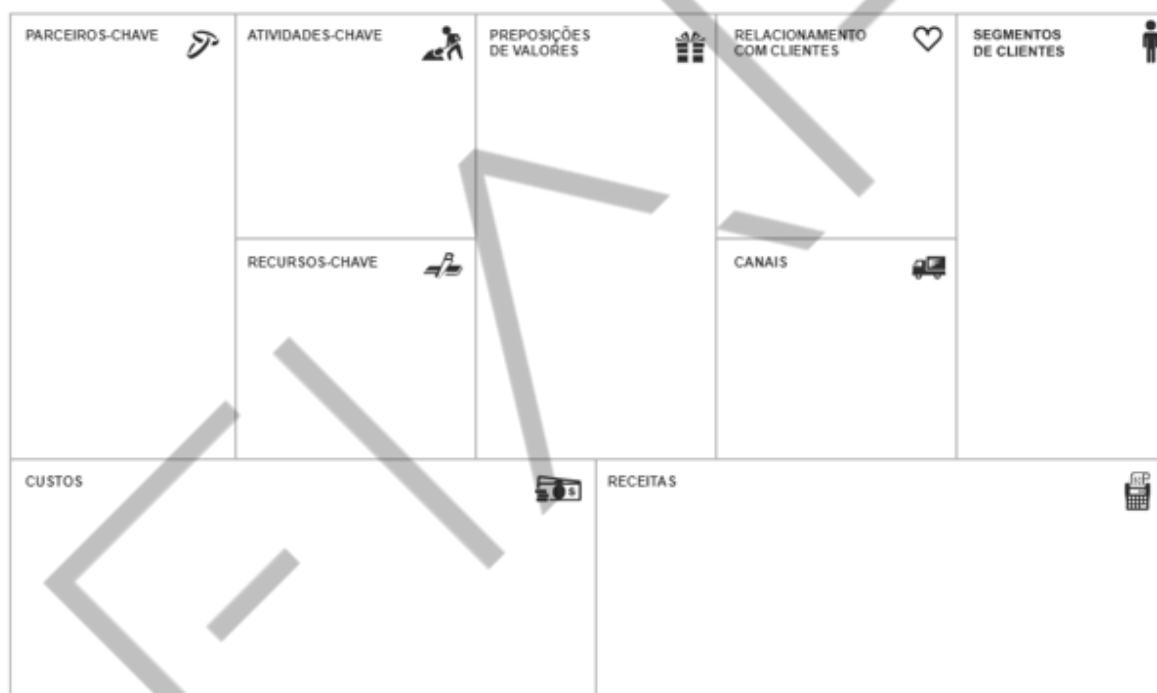


Figura 15 – Canvas do Modelo do Negócio  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Estudaremos, agora, cada parte do *Business Model Canvas* e suas respectivas relações. Vamos iniciar pela parte central denominada: “Preposições de Valor” ou “Proposta de Valor”. Nos tópicos anteriores, tratamos sobre esse tema e precisamos fazer a relação entre o Canvas Proposta de Valor e o Business Model Canvas.

Observe na figura: “Adaptação do Canvas do Modelo do Negócio ao Business Model Canvas” como podemos relacionar as áreas do Canvas Proposta de Valor com as duas áreas do Business Model Canvas.

## Exploring the Canvas

O lado esquerdo do Canvas Proposta de Valor irá gerar insights para definirmos a proposta de valor no modelo de negócios. O lado direito, vai te ajudar a definir a segmentação dos clientes. Identificamos essa informação, você se lembra? Portanto, basta inserir essas informações no novo Canvas, que estamos estudando, agora.

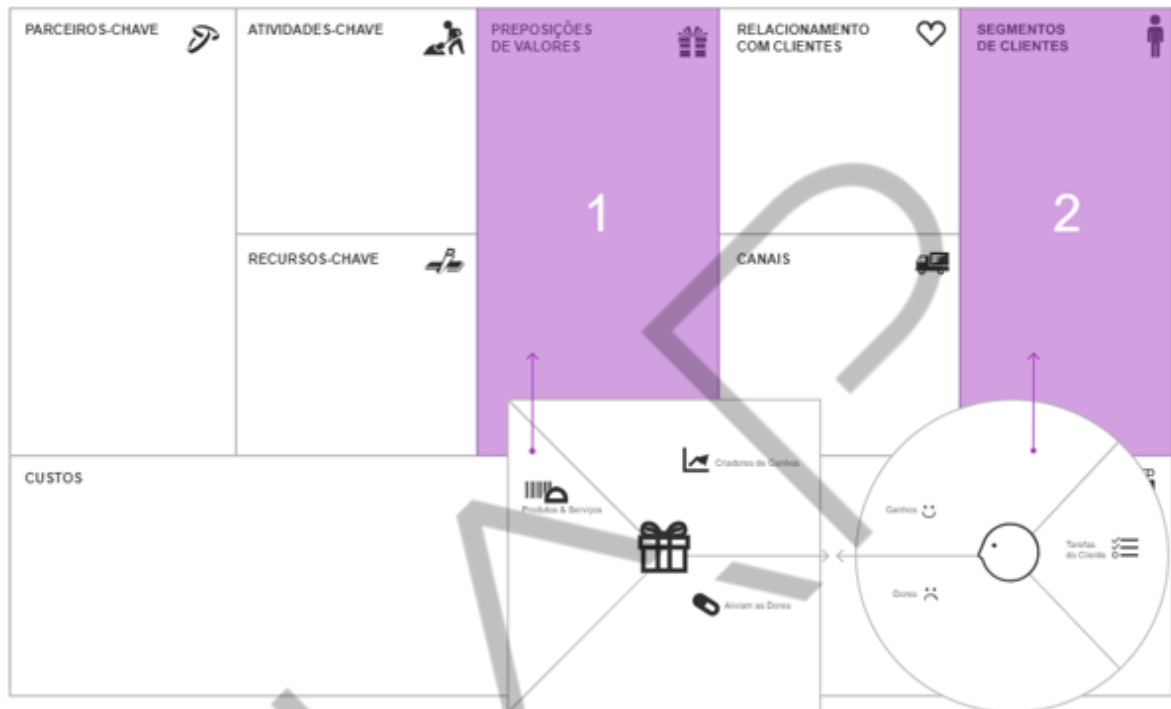


Figura 16 – Adaptação do Canvas do Modelo do Negócio ao Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Antes de avançarmos no estudo das demais áreas do Business Model Canvas, veja a seguir algumas perguntas que devemos procurar responder:

### 1) Proposições de valores ou proposta de valor:

- Que valor (benefício) nossa Startup entregará aos clientes?
- Qual problema do nosso cliente será resolvido?
- Que tipo de pacote de produtos/serviços estará oferecendo para cada segmento dos clientes?
- Quais necessidades dos clientes serão satisfeitas?
- Como ajudamos nosso cliente?

### 2) Segmentos de clientes:

- Para quem a Startup criará valor?

## Exploring the Canvas

- Quem são nossos clientes e/ou usuários mais importantes?
- Qual o tamanho desse mercado?
- Esse mercado existe ou estamos criando um novo mercado?

Como preenchemos as duas primeiras seções do Business Model Canvas, vamos agora compreender a lógica dessa ferramenta. Iniciaremos pelo lado direito do Business Model Canvas.

Observe na figura: “Lado direito do Canvas do Modelo do Negócio” que vamos gerar valor para um público específico e, caso o cliente perceba esse valor e esteja disposto a pagar, iremos gerar receitas para a nossa Startup.

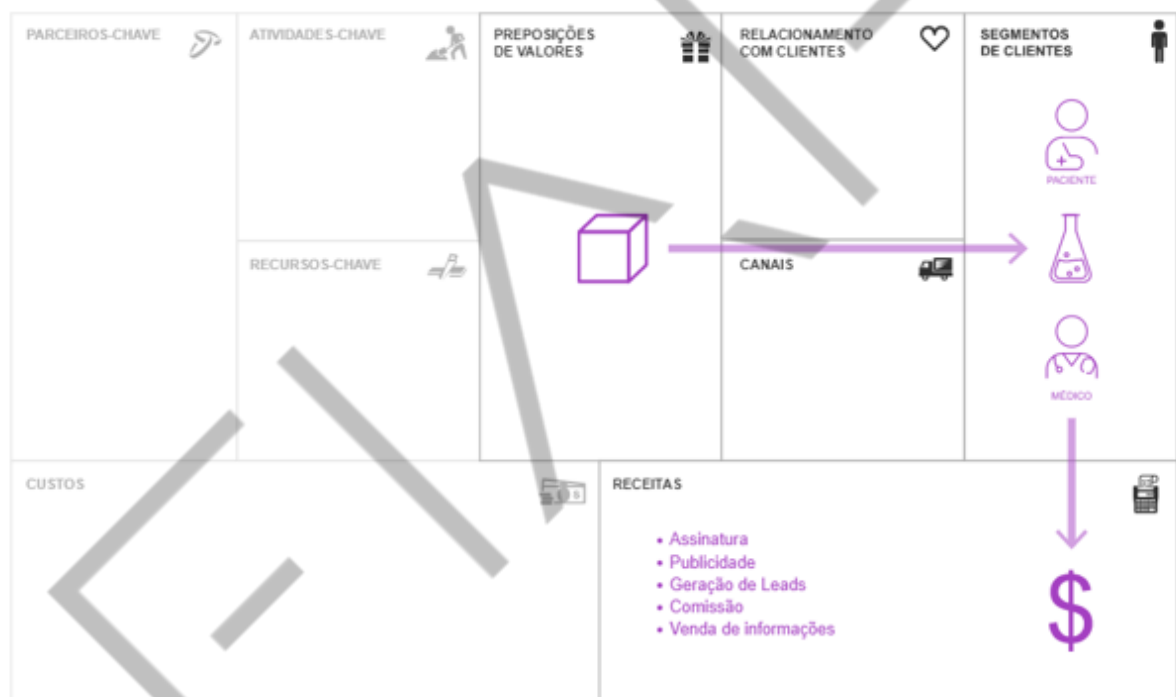


Figura 17 – Lado direito do Canvas do Modelo do Negócio  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Vamos começar, então, a pensar em como iremos monetizar nossa Startup, ou seja, quais serão as fontes de receitas do nosso projeto. Vamos descrever na seção “Receitas” as fontes definidas para esse modelo de negócio.

## Exploring the Canvas

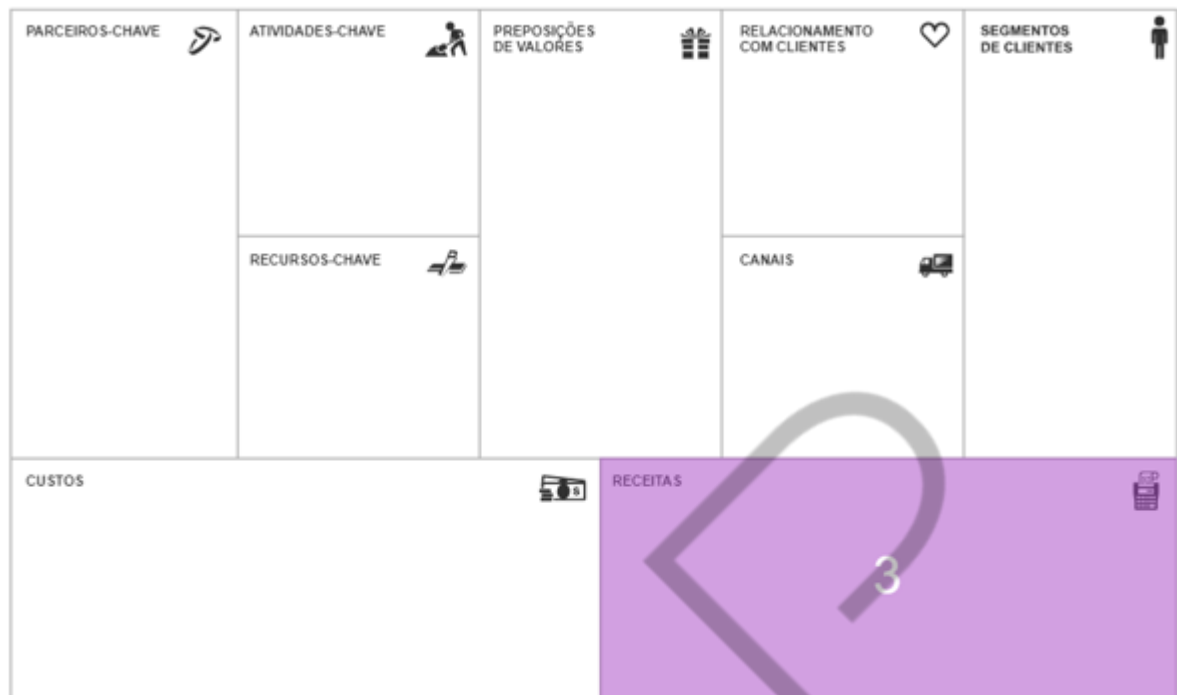


Figura 18 – Quadrante de Receitas do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Veja a seguir algumas perguntas que poderão nos ajudar.

### 3) Fontes de receitas:

- O que os clientes estão realmente prontos para comprar?
- Como o segmento em que você deseja atuar costuma contratar e pagar pelos produtos ou serviços?
- Como iremos gerar receitas a curto, médio e longo prazo?
- A forma que pensamos em gerar receitas é de fácil entendimento para o cliente?
- Com quanto cada fonte de receita contribuirá para as receitas totais?

Se nossa Startup atender um perfil de clientes ou usuários, vamos precisar nos relacionar com eles, correto? Então, vamos agora definir como será esse relacionamento.



## Exploring the Canvas

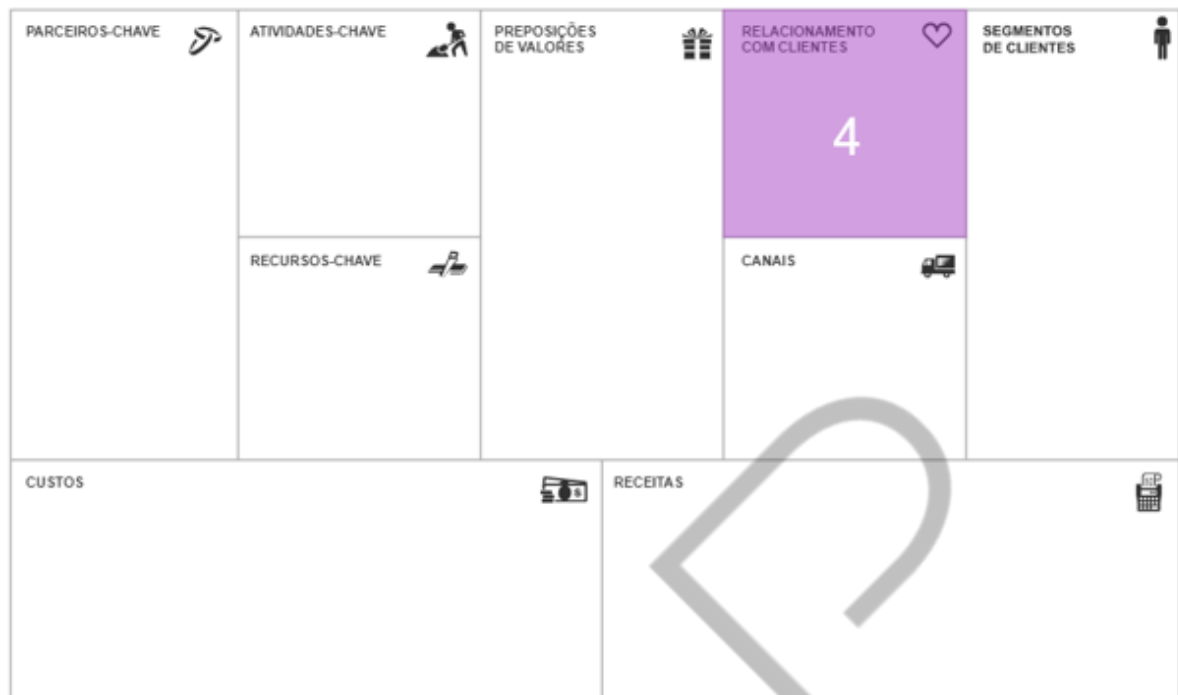


Figura 19 – Quadrante Relacionamento com clientes do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Na seção “Relacionamento com o cliente” precisamos definir como será a comunicação. Lembre-se de que é uma via de mão dupla, logo precisamos selecionar formas de comunicação que permitam isso.

As perguntas a seguir nos ajudarão nessa etapa.

#### 4) Relacionamento com clientes:

- Que tipo de relacionamento cada segmento dos clientes espera da Startup?
- Como estão integradas ao restante do modelo de negócio?
- Qual o custo desses relacionamentos?
- Como interagimos com o cliente?
- Como o perfil do cliente está acostumado a ser atendido?

Agora que definimos como iremos falar com o nosso cliente na seção “Canais”, devemos descrever quais canais de comunicação utilizaremos para essa comunicação.

## Exploring the Canvas



Figura 20 – Quadrante Canais do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Veja a seguir algumas perguntas que poderão nos ajudar a definir isso.

### 5) Canais:

- Quais canais serão utilizados para nos relacionarmos com cada segmento de clientes?
- Como os canais podem ser integrados?
- Quais são os mais eficientes?
- Como estão integrados com a rotina dos clientes?
- Como o cliente encontra você?

Vamos, agora, compreender a lógica estabelecida do lado esquerdo do *Business Model Canvas*. Observe na figura: “Lado esquerdo do Canvas do Modelo do Negócio” que, se vamos criar um produto ou serviço para algum segmento de mercado, precisamos estruturar nossa Startup para construir isso.

Essa estruturação resume-se em definir quais tarefas ou processos serão realizados para que o produto ou serviço seja desenvolvido e entregue aos nossos clientes ou usuários. Parte dessas tarefas poderá ser realizada pela equipe da nossa Startup (atividades-chave) e parte por parceiros de negócios (parceiros-chave).

## Exploring the Canvas

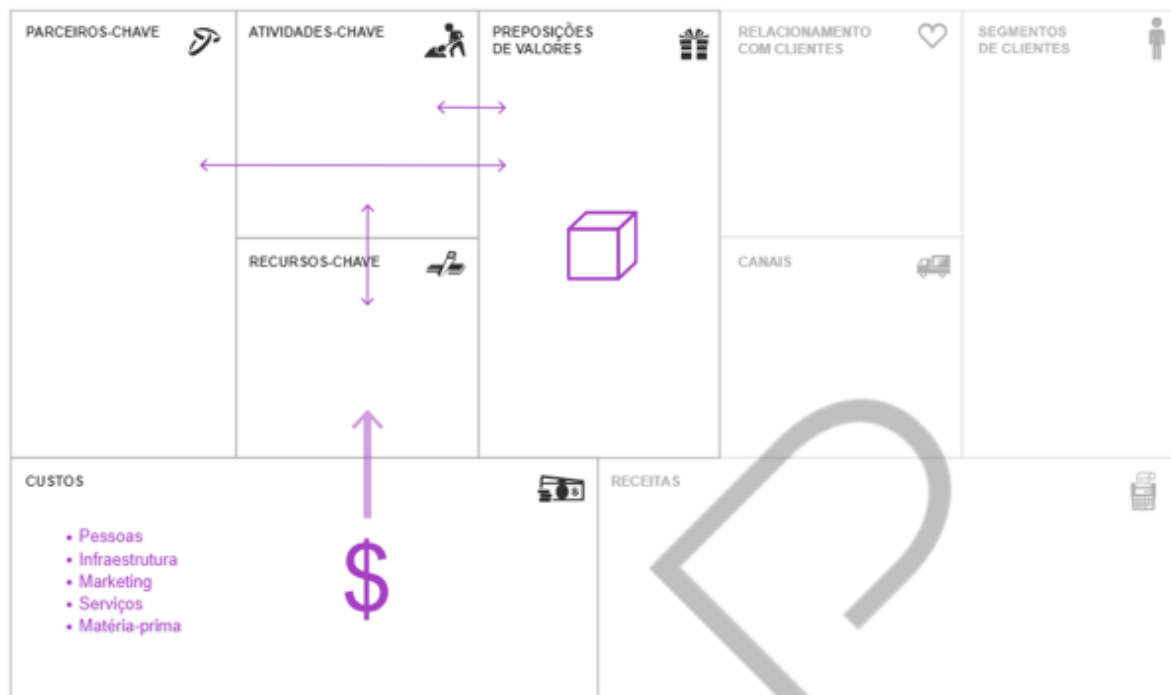


Figura 21 – Lado esquerdo do Canvas do Modelo do Negócio  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Nesse momento, nosso trabalho é compreender todas as tarefas e processos que precisam ser realizados e definir o que será o “core” da nossa Startup.

Inspire-se em modelos como: a Apple, o Uber ou o Airbnb. Quais são as atividades “core” da Apple? Monta celulares ou tablets? Fabrica película de vidros, aplicativos, câmeras de vídeo ou foto, ou processadores? Certamente, não. São parceiros que realizam essas tarefas, enquanto preocupam-se com a imagem da marca, design, marketing etc.

Negócios como Uber e Airbnb precisam se preocupar com a manutenção dos carros ou imóveis, pagamento de taxas, roubos ou sinistros? Não, nesse caso, cabe aos proprietários desses bens, que estão ocupando o papel de “Parceiros” de negócio.

## Exploring the Canvas



Figura 22 – Quadrante Parceiros-Chave e Atividades-Chave do Canvas do Modelo do Negócio  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Veja algumas perguntas que irão nos ajudar.

### 6) Atividades-chave:

- Quais atividades-chave serão realizadas para a concretização da proposta de valor?
- Quais outras atividades-chave para a execução dos canais de distribuição, para o relacionamento com clientes e para a geração de receitas?
- O que devemos canalizar de energias para gerar escala?

### 7) Parceiros-chave:

- Quem são os parceiros-chave?
- Quem são os fornecedores-chave?
- Quais recursos-chave serão adquiridos dos parceiros?
- Quais atividades-chave serão executadas pelos parceiros?
- Quem fará as tarefas que tiram a escala do nosso negócio?

- Quais tarefas tiram a escala do nosso negócio?

Se definirmos quais serão as atividades “core” e o que será realizado por nossos parceiros de negócios, é possível definirmos também de quais recursos precisaremos. Por exemplo, se entendermos que o desenvolvimento e a manutenção de um aplicativo serão a nossa atividade “core”, logo é possível inferir a necessidade das pessoas, licenças de software, entre outros recursos, para executarmos essa tarefa.

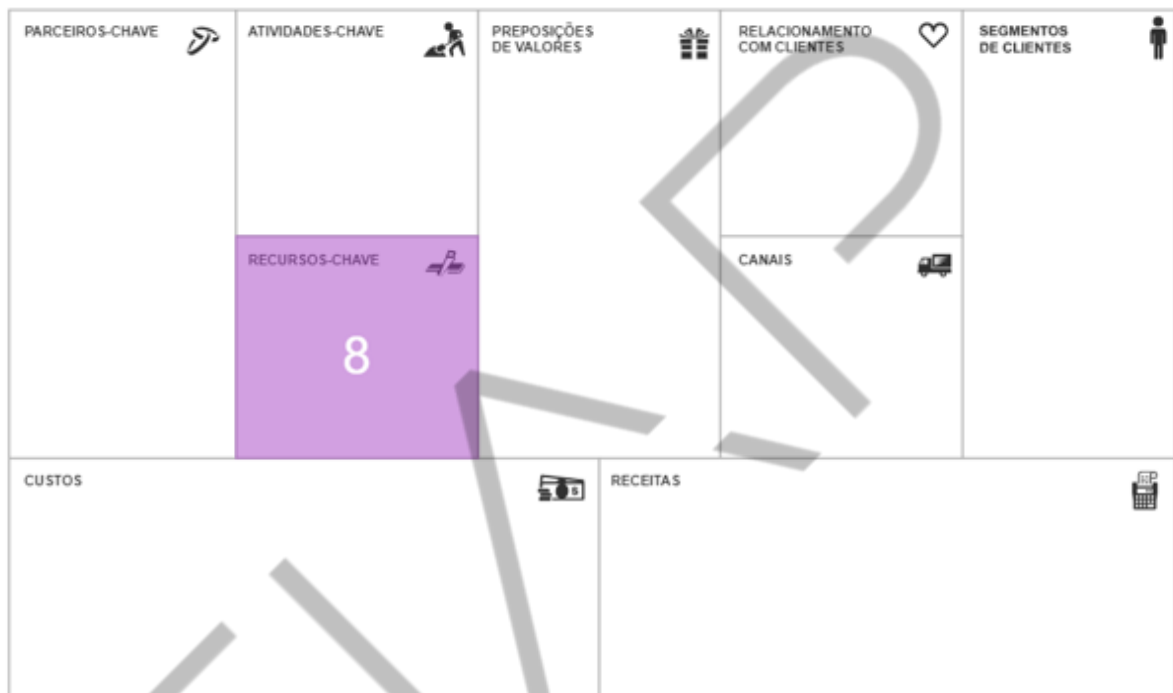


Figura 23 – Quadrante Recursos-Chave do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Vamos, então, ver algumas perguntas que irão nos ajudar nessa definição.

### 8) Recursos-chave:

- Quais recursos-chave serão necessários para a concretização da proposta de valor?
- Quais outros recursos-chave serão demandados pelos canais de distribuição para relacionamento com clientes e para a geração de receitas?
- Quais recursos precisaremos ter para criar, sustentar e entregar o produto e ou serviço?

Chegamos ao último campo a ser preenchido do Business Model Canvas. Nesse caso, analisaremos os recursos que precisamos ter para construir e entregar ao mercado os produtos e/ou serviços da nossa Startup.

## Exploring the Canvas

Lembre-se de que existem custos fixos e custos variáveis, ou seja, alguns custos ocorrem quando geramos receita/venda. Por exemplo, os impostos ou taxas de entrega.

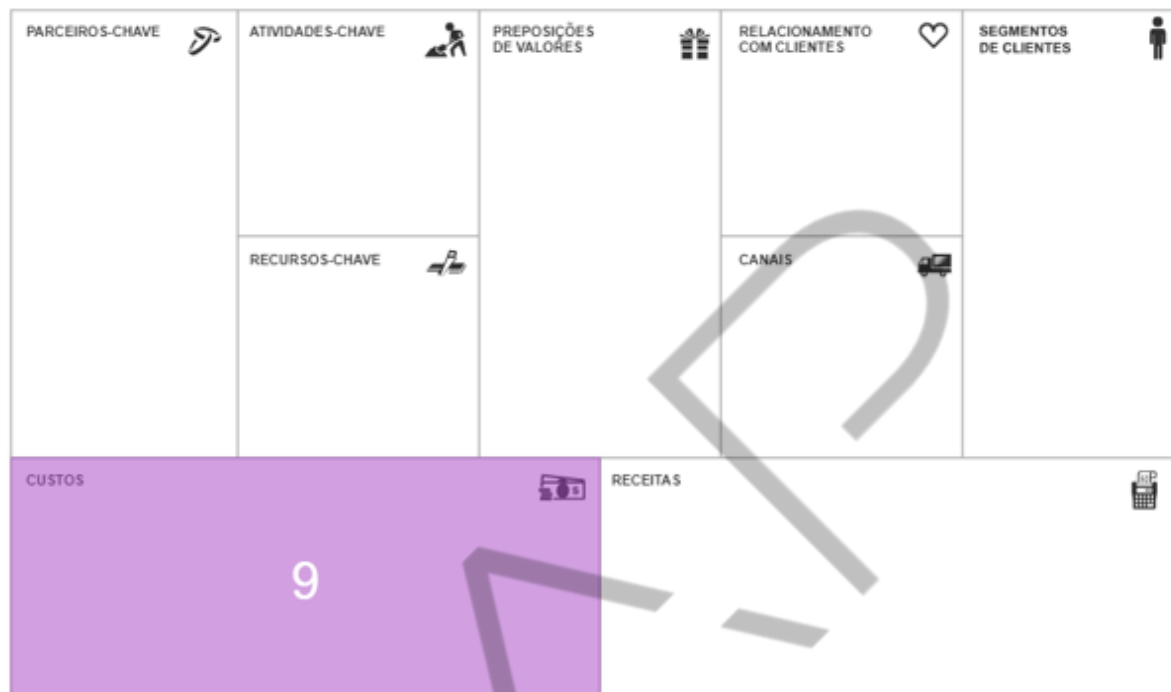


Figura 24 – Quadrante de custos do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Fique atento aos custos fixos de nossa Startup, ou seja, todo o recurso financeiro que sai da Startup sem ter sido gerado diretamente por uma receita/venda.

A seguir, veja algumas perguntas que podem ajudar a definir a estrutura dos custos do nosso modelo de negócio.

### 9) Estrutura de custos:

- Quais são os custos mais relevantes no modelo de negócio planejado?
- Quais recursos-chave são os mais caros?
- Quais atividades-chave são as mais onerosas?

Ao longo deste capítulo, inserimos um conjunto de perguntas para ajudar a definir um modelo de negócios. Essas perguntas são muito importantes para pensarmos em algumas variáveis do nosso projeto, mas a grande sacada de Osterwalder e Pigneur foi transformá-las em uma ferramenta visual, seguindo a lógica de outras ferramentas visuais de planejamento e gestão.

Outra boa ideia foi sugerir que as pessoas interagissem com a ferramenta, escrevendo diretamente suas anotações no papel ou por meio de *post-its*, que podem ser fixados. A vantagem do *post-it*, além de deixar o *Business Model Canvas* mais colorido, é ser mais útil em discussões em grupo, pois cada membro pode colar, tirar, trocar ou incluir novos *post-its* em cada parte.

Vamos lá, é hora de praticar! Reúna a sua equipe e mão na massa!



Figura 25 – Analogia com a utilização de post-its  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2018)

Agora, que estudou sobre as partes que compõem o Canvas Modelo de Negócios, assista ao vídeo em que o Prof. Luciano Gaspar exemplifica o encadeamento lógico de cada parte.

### 1.5.1 Dicas para aproveitar melhor o Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* tornou-se muito popular porque é muito fácil de ser utilizado. Mas, mesmo assim, algumas dicas podem ser úteis:

**Rascunhe o negócio:** o *Business Model Canvas* é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da Startup de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados dos negócios.

**Valide rapidamente:** o *Business Model Canvas* exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso nos obriga a visualizar o negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores e investidores), comentem e forneçam feedbacks de forma mais abrangente.

**Fuja dos extremismos e das polêmicas:** como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas). Considerem o *Business Model Canvas* como mais uma opção de ferramenta, que pode ser utilizada e combinada com diversas outras ferramentas de mercado.

**Combine com os russos:** o exemplo se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta: Mas, o senhor combinou tudo isso com os russos? Entre as críticas ao *Business Model Canvas* está o fato da pouca ênfase que o modelo dá para a concorrência ou mesmo as incertezas típicas de um novo negócio. Tudo é lindo. A proposta de valor é maravilhosa. As fontes de receitas são deslumbrantes e os custos não preocupam tanto. E todas as parcerias funcionarão às mil maravilhas. OK. E a concorrência?

Frequentemente, chegamos a esse ponto com a afirmação: “Meu negócio é inovador, logo, não tenho concorrência”. Aqui, vale a célebre afirmação de Andrew Grove, lendário presidente da Intel: “Só os paranoicos sobrevivem”. E, sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos. O Canvas Ampliado do Modelo de Negócio pode nos ajudar a refletir e a planejar o que fazer com os aspectos externos e as oportunidades de otimizações do negócio.

**Geração Startup:** o *Business Model Canvas* tem boa aplicação para o desenvolvimento de *Startups*. Em muitas situações, o que foi planejado inicialmente não representa a realidade e precisamos alterar o modelo de negócio inicial. Em casos assim, como a elaboração do *Business Model Canvas* é rápida, o modelo torna-se muito mais útil do que escrever um longo plano de negócio tradicional.



**Usuários e clientes:** usuários e clientes não são a mesma coisa. Usuário apenas utiliza a nossa solução e os clientes pagam por ela. Dependendo do contexto e segmento, um usuário e cliente podem ser representados pelo mesmo perfil, em outros, não. O Google, por exemplo, tem usuários (todos que usam seus serviços gratuitamente) e clientes (anunciantes, por exemplo, que pagam para anunciar).

**Muito material na Internet:** em uma rápida busca na Internet, você encontrará muita informação adicional sobre o *Business Model Canvas*, visto que é uma ferramenta que se popularizou.

### 1.6 Validando os Canvas

Em todo o ecossistema de Startups, é comum ouvirmos a expressão “hipóteses”. É tudo aquilo que definimos sobre o nosso projeto. Porém, sob o nosso ponto de vista (empreendedor), o mercado ainda não foi consultado para saber se as hipóteses levantadas são realmente fatos reais (pontos de vista do mercado).

Agora precisamos validar tudo o que foi construído até o momento, isto é, transformar um modelo de negócios, baseado em hipóteses (ponto de vista do empreendedor), em um modelo de negócios, baseado em fatos (ponto de vista do mercado).

Nesse sentido, tudo o que foi definido e que não se pode afirmar é um fato que necessita de validação. Os exemplos mais simples de hipóteses podem ser as tarefas do cliente, as dores e os alívios de dores. Aquilo que foi preenchido no Canvas Proposta de Valor é realmente válido? Os clientes realizam tais tarefas? Ao realizarem as tarefas, as dores existem? Aquilo que definimos como alívio ou até mesmo solução resolve o problema de um cliente ou usuário? O cliente está disposto a pagar por isso? Quanto percebe de valor?

Para responder a essas ou outras perguntas levantadas, é preciso sair a campo para interagir com potenciais clientes, usuários, influenciadores, especialistas e parceiros, validando o que foi desenhado como um modelo.

Entenda cada item inserido nos diferentes quadros do *Canvas Proposta de Valor* e do *Business Model Canvas* como uma hipótese a ser testada, e: “vá para a rua!”.

## Exploring the Canvas

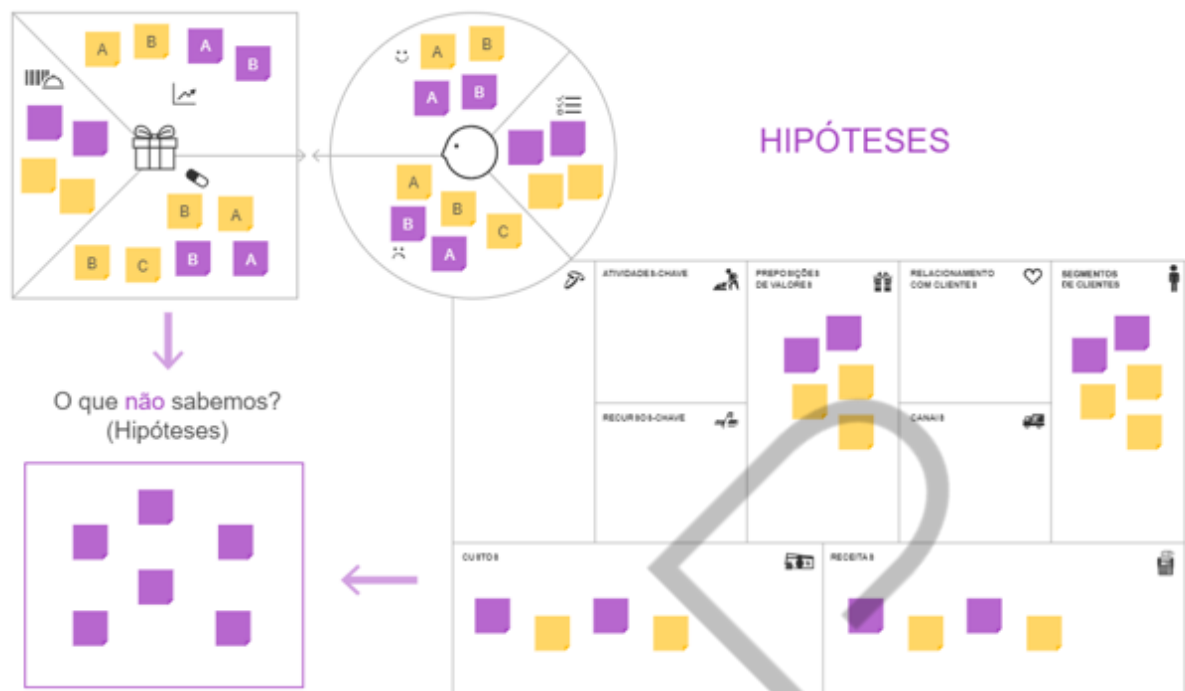


Figura 26 – Validando os Canvas da Proposta de Valor e Modelo de Negócio  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por FIAP (2018)

Mais do que entender se as nossas hipóteses são válidas ou não, o processo de validação é, antes de tudo, um processo de aprendizagem. Quase sempre há aspectos muito sutis que não percebemos quando estávamos elaborando o Canvas, isso pode ser decisivo no aumento do potencial de sucesso da nossa empreitada.

Assim, não podemos nos apegar aos diferentes aspectos do projeto quando iniciarmos o processo de validação. Mas deve-se ter uma posição imparcial, de um pesquisador aberto a refletir sobre cada nova informação coletada durante as interações com o mercado.

O processo de planejamento da validação das hipóteses começa na definição das principais questões que deveriam ser respondidas. A seguir, veja algumas questões principais que podem nos ajudar a definir a nossa estratégia de validação:

- O problema mapeado é válido? Existe realmente?
- A solução proposta realmente resolve o problema identificado?
- Há demanda real para a proposta de valor como foi definida?
- O potencial cliente quer realmente comprar o produto ou serviço?
- O negócio tem grande potencial para ser lucrativo?

Outras questões ajudam a responder às questões principais. Exemplos:

- Os canais propostos são verdadeiramente os melhores para levar a proposta de valor ao cliente?
- As estratégias de relacionamento com os clientes são as mais eficientes (mais resultado com menos investimento)?
- Os processos-chave são verdadeiramente aqueles que trarão vantagem competitiva para a Startup? Será que não poderiam ser terceirizados com parceiros-chave?
- Nesse momento, os recursos-chave são verdadeiramente imprescindíveis para contribuir com a eficácia dos processos-chave? Será que não poderiam ser terceirizados com parceiros-chave?
- Os parceiros-chave são parceiros mesmo? Ou são só fornecedores que estão mais interessados na comercialização dos nossos produtos e serviços?

O processo de validação ainda deve responder a outras questões que poderiam atrapalhar o sucesso da Startup, tais como:

- Quem são os concorrentes atuais? Em outras palavras, como os potenciais clientes resolvem o problema (que a nossa Startup irá resolver) atualmente?
- O que ou quem (além dos concorrentes atuais) podem atrapalhar o sucesso do nosso negócio? Quais são essas forças de mercado?
- O que está acontecendo e o que irá acontecer com as necessidades (problemas) do cliente que a nossa Startup pretende atender (resolver)? Ou quais são as tendências desse mercado consumidor?

Os dados e informações coletados devem se transformar em mais conhecimento a respeito do nosso negócio e do mercado em que iremos atuar. Esse conhecimento deve ser aplicado na geração de novas versões dos Canvas. Lembre-se de que quanto maior o número de validações, menor o risco e mais maduro estará o projeto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é orientar o rascunho de um modelo de negócio. Isso é feito a partir da reflexão das tarefas a serem executadas pelo nosso produto ou serviço.

O empreendedor precisa entender que o cliente não compra o nosso produto ou serviço, mas as tarefas que são executadas. Como vimos no conteúdo sobre job to be done. O trabalho ou serviço é inicialmente funcional e operacional, mas deveria ser também emocional e social. Quanto mais simbólico for o tipo de trabalho a ser executado, maior será o valor percebido pelo cliente, e mais competitivo será o nosso produto ou serviço.



Figura 1 – Analogia com o cliente satisfeito  
Fonte: Banco de Imagens Shutterstock (2017)

É necessário sempre pensar na proposta de valor, que vai além das tarefas a serem executadas. Também implica na solução de potenciais dores ou dificuldades que o cliente tenha ao usar o produto ou serviço e também na oferta dos geradores de ganhos adicionais.

Se o cliente perceber que as tarefas esperadas (consciente ou inconscientemente) são executadas pelo produto e ou serviço, provavelmente ficará satisfeito.

Se, além disso também perceber que diversos obstáculos adicionais estão sendo solucionados, tende a ser mais fiel. E, por fim, se o cliente entender que está tendo ganho adicionais, terá motivos para divulgar, até mesmo de maneira proativa, o produto/serviço ou a Startup, para amigos ou conhecidos, tornando-se um influenciador para nossa Startup.

Mas, uma ótima proposta de valor não é o suficiente. É preciso saber oferecê-la para quem a valoriza mais, executá-la de forma eficiente e ainda ter um bom resultado financeiro.

O *Business Model Canvas* nos auxilia na compreensão geral de como esse sistema funciona. Pensar em todas as partes do *Business Model Canvas* é importante, mas é preciso validar suas hipóteses com potenciais clientes e parceiros.

Ao executarmos todas essas atividades, a compreensão a respeito da nossa ideia de negócio será muito melhor e maior se comparada àquela que tínhamos ao início deste capítulo. Além disso, teremos um negócio com uma proposta de valor mais competitiva, um modelo de negócio mais consistente e confiante no nosso negócio, que agora deixa de ser apenas uma ideia.

É importante não esquecer que o modelo de negócio é fluido, por isso precisa ser validado constantemente e vai te exigir muitas vezes pivotar. Startups trabalham em função de buscar um modelo de negócio. Esse modelo de negócio tem características muito específicas, como ser inovador, repetível e escalável, mas o mais determinante sobre isso é que esse modelo não é algo que a Startup sabe no começo, essa descoberta é o verdadeiro desafio da startup. Sendo assim, é uma forma de lidar com a incerteza e isso exige tempo e disciplina nas validações.

Então, o importante é se dedicar nos testes e experimentos de hipóteses, para ir pouco a pouco desvendando o modelo, atualizando constantemente seu Canvas, até encontrar uma configuração dele em que seu negócio "pare em pé".

## REFERÊNCIAS

BLANK, S. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.

CHRISTENSEN, C. et. al. Finding the Right Job for your Product. **MIT Sloan Management Review**. 48. ed., n. 3. Spring, 2007.

DYER, S. W.; DING, B.; SUN, J. **The Innovator's Secret Weapon**. Chicago: A.T. Kearney, 2013.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. jul.-ago., 1960.

OSTERWALDER, A. **Achieve product-market fit with our brand-new value Proposition Designer Canvas**. 29 ago. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/yV7nk6>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2010.

RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo, SP: Lua de Papel, 2012.

RIES, E. **Minimum Viable Product: a guide**. 2009. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html#:~:text=First%2C%20a%20definition%3A%20the%20minimum,not%20about%20creating%20minimal%20products>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

ULWICK, A. **What customers want**: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services. New York: McGraw-Hill, 2005.