

APRENDENDO TECNOLOGIA COM DESENVOLVIMENTO

APRENDENDO O MODELO CANVAS

CLÁUDIO CARVAJAL E FÁBIO PURCINO



05

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tela dividida em 9 blocos.....	5
Figura 2 – Bloco Segmento de Clientes	6
Figura 3 – Bloco Proposta de Valor.....	8
Figura 4 – Bloco Canais	10
Figura 5 – Bloco Relacionamento com clientes.....	11
Figura 6 – Bloco Fontes de Receita	12
Figura 7 – Bloco Recursos-chave	14
Figura 8 – Bloco Atividades-chave	15
Figura 9 – Bloco Parcerias-chave	16
Figura 10 – Bloco Estrutura de Custos.....	17
Figura 11 – Business Model Canvas.....	18
Figura 12 – Quatro etapas básicas do <i>Business Model Canvas</i>	19
Figura 13 – <i>Business Model Canvas</i> Nespresso.....	20

SUMÁRIO

1 APRENDENDO A CRIAR SUA EMPRESA COM O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS.....	4
1.1 Business Model Generation (BMG) – Canvas.....	4
1.2 BMG e o Plano de Negócios Convencional.....	5
1.3 Como elaborar o <i>Business Model Canvas</i>	6
1.3.1 Segmentos de Clientes	6
1.3.2 Proposta de Valor.....	8
1.3.3 Canais.....	10
1.3.4 Relacionamento com Clientes.....	11
1.3.5 Fontes de Receita.....	12
1.3.6 Recursos-Chave.....	14
1.3.7 Atividades-Chave	15
1.3.8 Parcerias-Chave.....	16
1.3.9 Estrutura de Custos.....	17
1.4 Desenhando o Modelo de Negócio	18
REFERÊNCIAS.....	21

1 APRENDENDO O MODELO CANVAS

Conhecer os formatos dos negócios e compreender a relação entre os envolvidos é pensar nas possibilidades de estruturação para o seu próprio negócio. Contudo, você deve estar se perguntando: começo pelo plano de negócio? Não necessariamente. Atualmente, há uma metodologia que permite fazer o esboço do seu negócio sem tanto detalhamento, apenas para estruturá-lo. Trata-se de um instrumento para facilitar o entendimento completo de um negócio.

Para iniciarmos muito bem, recomendo a leitura deste capítulo pensando nas várias formas de negócios que podem envolver o projeto que você está desenvolvendo.

1.1 Business Model Generation (BMG) – Canvas

O **Business Model Generation (BMG)** é uma metodologia que esboça uma ideia de negócio para validar se a ideia de negócio do empreendedor é realmente boa. É uma simplificação do modelo de negócios tradicional. O BMG é um quadro, ou melhor, uma tela (Canvas).

Os autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011) propõem a análise de nove fatores de sucesso, especificamente, nove “blocos de construção”, para que o empreendedor e sua equipe validem sua ideia. Ou seja, o modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Esse formato, que surgiu com um simples gráfico em *Power Point*, se tornou uma bela tela separada em nove blocos, de visualização fácil, em função disso, ficou conhecida como *Business Model – Canvas*.

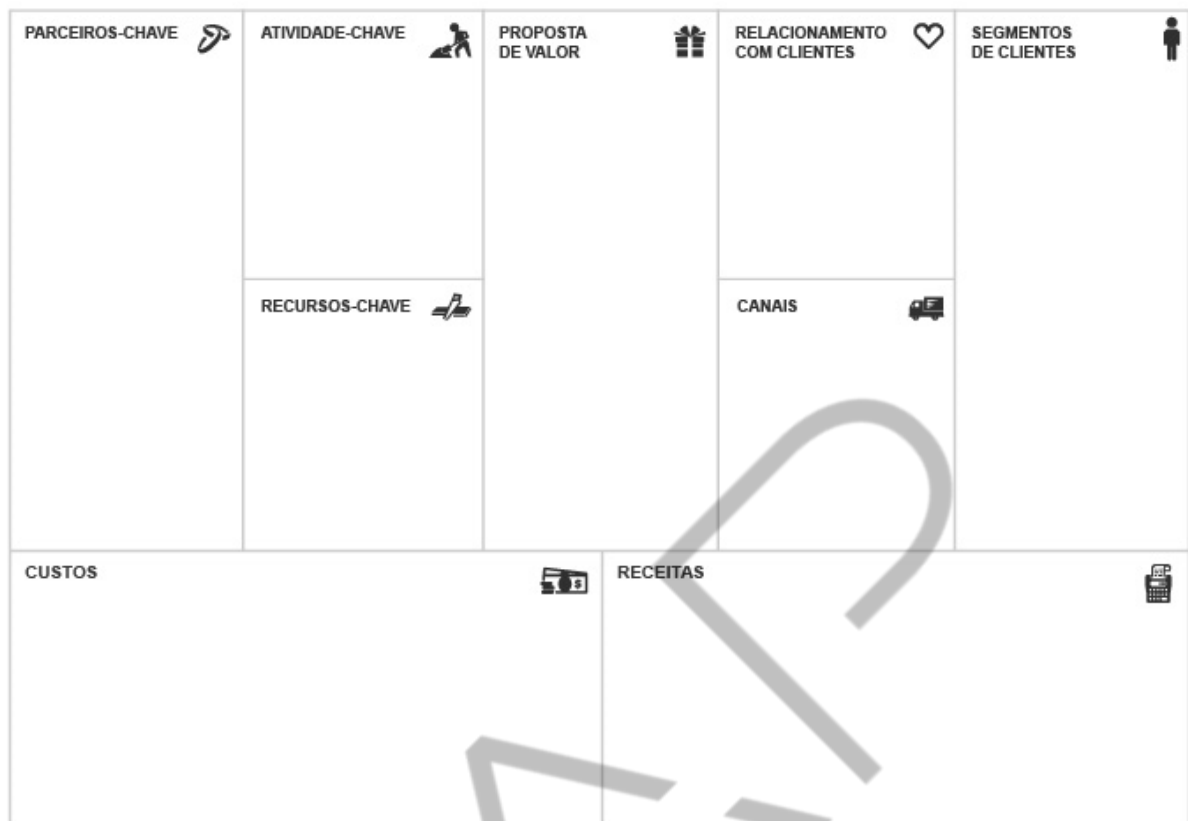


Figura 1 – Tela dividida em 9 blocos
Fonte: Google Imagens (2018)

A descrição do negócio deve fazer parte da Cultura Organizacional e ser um documento vivo constantemente checado e atualizado. Seus nove blocos são: os segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custo. É importante ressaltar que pequenos ajustes, em um ou mais elementos, podem fazer total diferença na competitividade da organização.

Neste vídeo, Alex Osterwalder apresenta os três pontos-chave dos modelos de negócios como ferramenta para o sucesso.

1.2 BMG e o Plano de Negócios Convencional

O BMG é uma metodologia simplificada para validação de ideias de negócios. Funciona como uma primeira reflexão para que o empreendedor valide sua ideia. Entretanto, quando há convicção de que a ideia é boa, e é tomada a decisão de que

ela “sairá do papel” para se tornar uma empresa, um produto ou um serviço, recomenda-se que o empreendedor elabore um plano de negócios mais detalhado, para minimizar os riscos do empreendimento.

1.3 Como elaborar o *Business Model Canvas*

1.3.1 Segmentos de Clientes

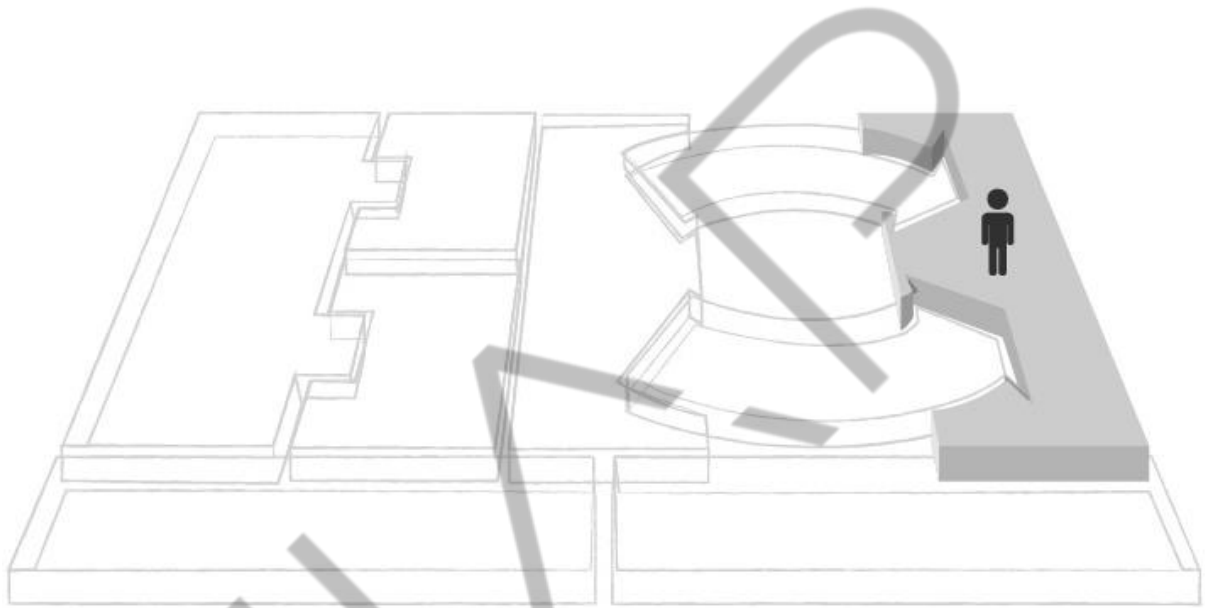


Figura 2 – Bloco Segmento de Clientes
Fonte: Google Imagens (2018)

Sem clientes, nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo. Todas as organizações devem definir a quais grupos de clientes desejam servir e quais grupos desejam ignorar em função da lucratividade. Como eles podem ser alcançados e também o nível diferenciado de oferta que eles exigem.

Segmentos de clientes são o “coração” de qualquer modelo de negócio. Para uma startup com recursos limitados, quanto maior o recorte do segmento (nicho), melhores são as chances de identificar e atender às necessidades reais dos clientes. Porém, esse nicho deve ser grande o suficiente para formar um negócio potencial atrativo.

Perguntas importantes:

- Para quem estamos criando valor?
- Quais são as características desse(s) segmento(s)?

- Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?

Podemos tomar como exemplo de concentração dos grupos de clientes:

- **Mercado de massa:** são negócios que não diferenciam um cliente do outro. Todos são tratados igualmente. Podemos citar o comércio de eletrônicos, por exemplo.
- **Nicho de mercado:** são negócios com o foco em um grupo de clientes específico. Podemos citar o negócio de jogos de videogame ou de equipamentos para motociclistas.
- **Segmentado:** são negócios com foco em mais de um grupo de clientes. Podemos citar os bancos brasileiros que oferecem uma linha *premium* para clientes de maior poder aquisitivo e uma linha comum para os clientes em geral. Por exemplo, o Banco Itaú oferece o *Personnalité* e o Banco Santander oferece o produto *Van Gogh* com atendimento e carta de produtos diferenciados.
- **Diversificado:** são negócios que oferecem gamas de produtos diferentes, por exemplo, a Amazon, conhecida como uma grande varejista, agora aposta em serviços de nuvem (*Cloud Computing*), atendendo a outro público.
- **Mercados multilaterais:** são negócios que dependem de outros negócios para funcionar, ou seja, dependem de mais de um segmento de clientes. Por exemplo, as empresas de cartão de crédito precisam dos clientes usuários do serviço e dos clientes que são comerciantes.

1.3.2 Proposta de Valor

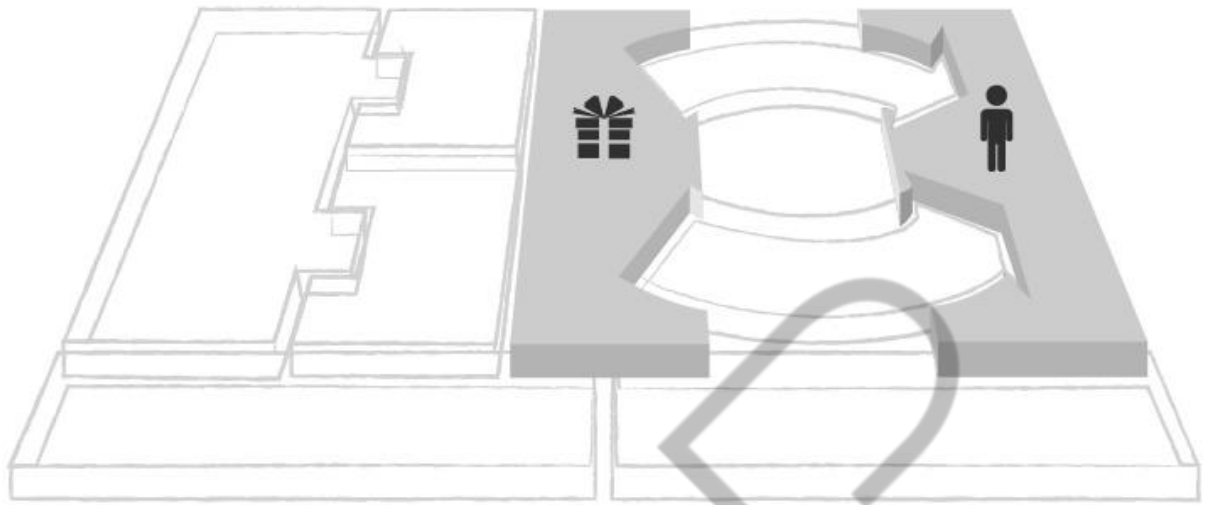


Figura 3 – Bloco Proposta de Valor
Fonte: Google Imagens (2018)

Este bloco representa os pacotes de produtos e serviços que geram valor para os segmentos de clientes específicos. Ou seja, a proposta de valor de um negócio é a forma com que criamos algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar.

Esses produtos e serviços são a forma como as necessidades e os desejos desses clientes são atendidos, ou seja, os benefícios oferecidos pela empresa. São exemplos de proposições de valor: novidade, performance, customização, funcionalidade, *design*, marca/*status*, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência/usabilidade, geração de receita etc.

Perguntas importantes:

- Que valor nós entregamos para o cliente?
- Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo?
- Que pacotes de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

Temos como fatores que podem ajudar na criação da proposta de valor:

- **A novidade:** quando um produto traz uma necessidade completamente nova, como os telefones celulares.
- **O desempenho:** melhorar o desempenho ou a qualidade de algum serviço faz toda a diferença, por exemplo, os cartões de crédito 100% virtuais, como os do Nubank.
- **A personalização:** permitir que o cliente participe da criação do produto pode gerar valor. Por exemplo, a rede de cafeterias Starbucks escreve o nome do cliente no copo, dando a impressão de que a bebida foi preparada especialmente para ele.
- **O design:** um produto pode se destacar por seu *design* superior e os clientes estão dispostos a pagar um preço diferenciado por ele. Por exemplo, a Apple investiu e foi pioneira no *design* da experiência do usuário como um todo.
- **Marca e status:** muitos clientes consideram valor o simples fato de usar e exibir uma marca para passar uma imagem. Por exemplo, ao usar um relógio Rolex, a pessoa passa a impressão de riqueza.
- **Preço:** muitos clientes consideram um preço menor um grande valor. Por exemplo, companhias aéreas criaram produtos mais baratos para conquistar novos grupos de clientes.
- **Redução de custos:** muitos clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço que os ajude a reduzir custos existentes com outros produtos e serviços. Por exemplo, aplicativos que organizam finanças pessoais ajudam as pessoas a reduzir custos com taxas bancárias e juros.
- **Redução de risco:** muitos clientes pagam pela minimização dos riscos. Por exemplo, seguradoras são pagas por simplesmente assumirem o risco dos clientes. Ultimamente, temos observado também a ascensão das empresas de vistoria veicular, que reduzem o risco de um comprador adquirir um veículo usado com problemas.
- **Conveniência:** muitos clientes pagam um valor substancial pela facilidade. Por exemplo, as pessoas usam o Spotify e a Netflix pela

conveniência em não ter que adquirir, manipular e, muitas vezes, nem ter que escolher músicas e filmes.

1.3.3 Canais

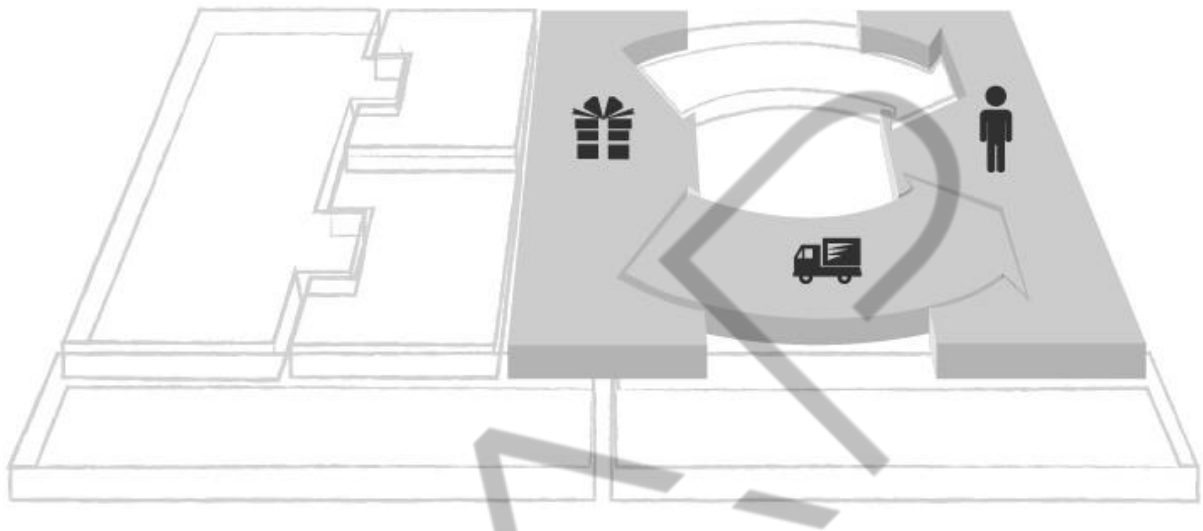


Figura 4 – Bloco Canais
Fonte: Google Imagens (2018)

Descreve os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente.

Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente. Servem para ajudar o cliente a conhecer e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e o seu uso e, posteriormente, receber suporte e assistência. Encontrar a combinação correta de canais – próprios e/ou intermediado por parceiros – é essencial para conseguir entregar valor para o público-alvo.

Perguntas importantes:

- Por quais canais nossos segmentos de clientes podem/quêrem ser abordados?
- Como esses canais estão integrados?
- Qual é o custo-benefício da utilização de cada canal?

Podemos tomar como exemplo uma empresa que, para vender, pode ter uma equipe de vendedores, mas, ao mesmo tempo, pode ter uma loja virtual na Internet, formando dois canais de vendas diretas. Caso queira ampliar suas vendas, pode adotar novos canais, como lojas físicas, lojas de parceiros distribuidores, venda por atacado.

É importante manter o equilíbrio entre os canais, para que o segmento de clientes seja atendido em sua plenitude.

1.3.4 Relacionamento com Clientes



Figura 5 – Bloco Relacionamento com clientes
Fonte: Google Imagens (2018)

Esse bloco refere-se aos tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com os seus segmentos. Ou seja, define como o cliente será conquistado, como ele será retido e como as vendas podem ser ampliadas. É o programa de *Customer Relationship Management* (CRM) em seu sentido mais amplo, não apenas como software de CRM.

Perguntas importantes:

- Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como isso está integrado ao modelo de negócio como um todo?

- O que podemos esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

Entre os meios mais utilizados pelas empresas para se relacionar com seus clientes, podemos citar:

- **Self-service:** a empresa não mantém relacionamento direto, mas fornece meios para que os clientes se sirvam.
- **Assistência pessoal:** a empresa interage de forma humana com o cliente, seja pessoalmente, por telefone ou e-mail.
- **Comunidades:** muitas empresas fomentam relações entre os próprios clientes para fortalecer a marca, trocar conhecimento e resolver os problemas uns dos outros.
- **Serviços automatizados:** a empresa fornece meios sofisticados que podem, inclusive, simular uma relação pessoal. Por exemplo, a Netflix recomenda títulos do seu acervo, o que gera valor para o cliente.
- **Cocriação:** a empresa estimula seus clientes a participar do produto final. Por exemplo, o YouTube gera valor por meio da criação de conteúdo de seus membros.

1.3.5 Fontes de Receita

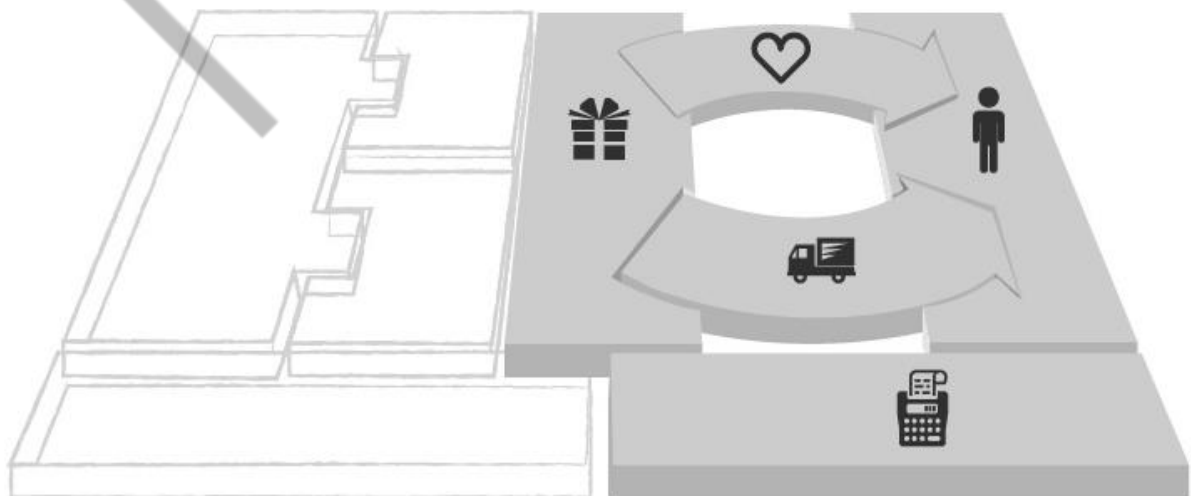


Figura 6 – Bloco Fontes de Receita
Fonte: Google Imagens (2018)

Representa as possibilidades de geração de dinheiro que a empresa pode obter com cada segmento de clientes. É a medição de quanto e como o cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor gerada.

Perguntas importantes:

- O que o cliente valoriza e pelo que está disposto a pagar?
- O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
- De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

Podemos citar como fonte de receita:

- **Venda de recursos:** é o resultado direto da venda da posse de um produto físico.
- **Taxa de uso:** é o resultado do uso de um serviço. Quanto mais o cliente usa, mais ele paga, assim como nos planos de telefonia celular.
- **Taxa de assinatura:** é o resultado do uso contínuo de um serviço, como a Netflix, Spotify e TV por assinatura.
- **Empréstimos ou aluguéis:** é o resultado da cessão temporária da posse de um produto físico, como, por exemplo, as bicicletas do Itaú em São Paulo ou aluguéis de veículos em geral.
- **Licenciamento:** é o resultado da permissão de uso, pelo cliente, de produtos de propriedade intelectual, como, por exemplo, músicas e filmes.
- **Corretagem:** é o resultado da intermediação de qualquer transação. Por exemplo, o Mercado Livre obtém um percentual de todas as transações realizadas em sua plataforma.
- **Anúncios:** são taxas pagas para exibição de publicidade na “indústria da mídia”.

1.3.6 Recursos-Chave

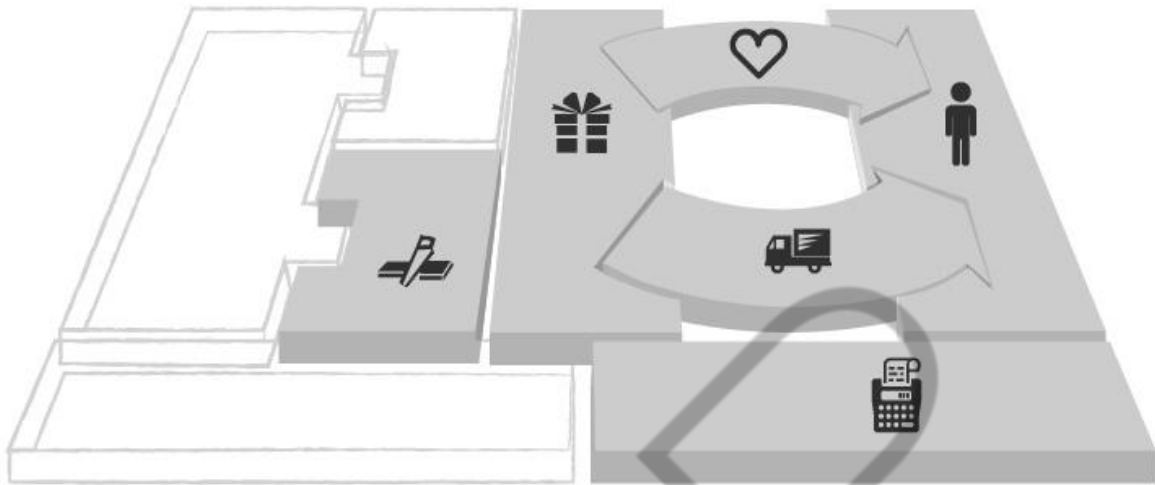


Figura 7 – Bloco Recursos-chave
Fonte: Google Imagens (2018)

Este componente define o que precisamos para fazer o modelo de negócios funcionar. Eles podem ser componentes físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, de origem própria ou de parceiros.

Perguntas importantes:

- Que recursos-chave são importantes para a nossa proposição de valor?
- E para os canais?
- E para os relacionamentos com os clientes?
- E para implementar as fontes de receita?

São alguns exemplos de recursos-chave:

- **Físico:** tudo que inclui recursos físicos, como imóveis, máquinas, computadores, veículos e demais equipamentos.
- **Intelectual:** são marcas, patentes, registros e bancos de dados.
- **Humano:** são as pessoas necessárias para fazer o negócio funcionar.
- **Financeiro:** são os recursos financeiros necessários para manter a infraestrutura física, contratar e reter pessoas e também licenciar marcas, bancos de dados e outros recursos de propriedade intelectual de terceiros.

1.3.7 Atividades-Chave

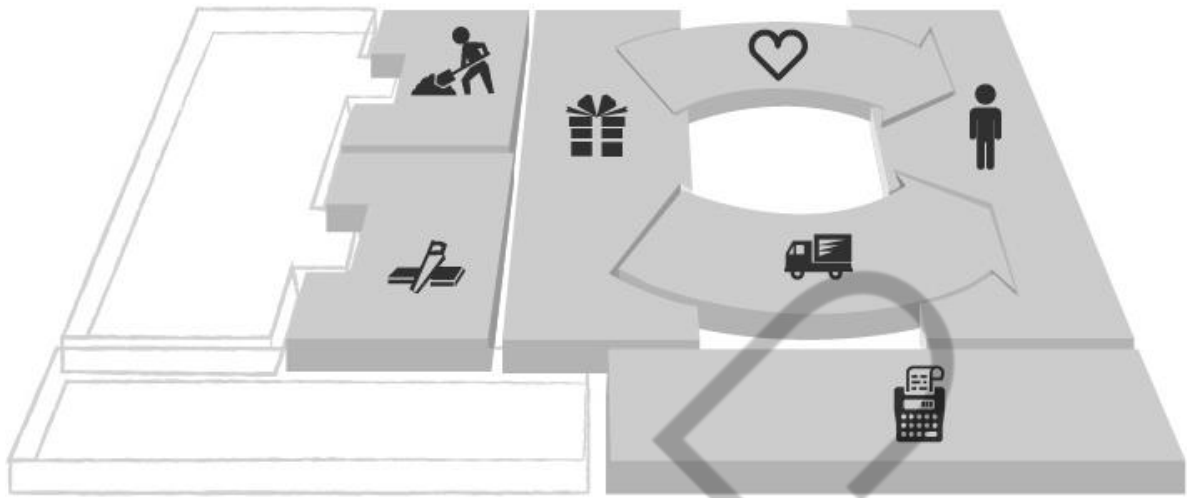


Figura 8 – Bloco Atividades-chave
Fonte: Google Imagens (2018)

As ações mais importantes que a empresa deve realizar, de forma constante, para que o negócio funcione.

Perguntas importantes:

- Que atividades-chave são importantes para a nossa proposição de valor?
- E para os canais?
- E para os relacionamentos com os clientes?
- E para implementar as fontes de receita?

Podemos subdividir as atividades-chave em:

- **Produção:** atividades de desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos.
- **Resolução de problemas:** consiste em resolver problemas dos produtos ou dos clientes, utilizando o produto. Esta atividade requer treinamento contínuo.
- **Gestão da rede:** constitui-se em manter plataformas digitais ou gestão da interface entre vários fornecedores. Por exemplo, o Spotify deve constantemente gerenciar as relações entre as gravadoras e os artistas, a fim de manter um acervo atualizado.

1.3.8 Parcerias-Chave



Figura 9 – Bloco Parcerias-chave
Fonte: Google Imagens (2018)

Esse componente descreve a rede de fornecedores e parceiros essenciais para que o negócio permaneça em funcionamento.

Perguntas importantes:

- Quais devem ser nossos parceiros-chave?
- E os fornecedores estratégicos?
- Quais recursos-chave estão sendo obtidos deles?
- E quais atividades-chave eles produzem?

Podemos citar quatro tipos de parceria:

- Alianças entre não competidores.
- Coopetição: parcerias entre concorrentes.
- *Joint ventures* para desenvolver novos negócios.
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

1.3.9 Estrutura de Custos

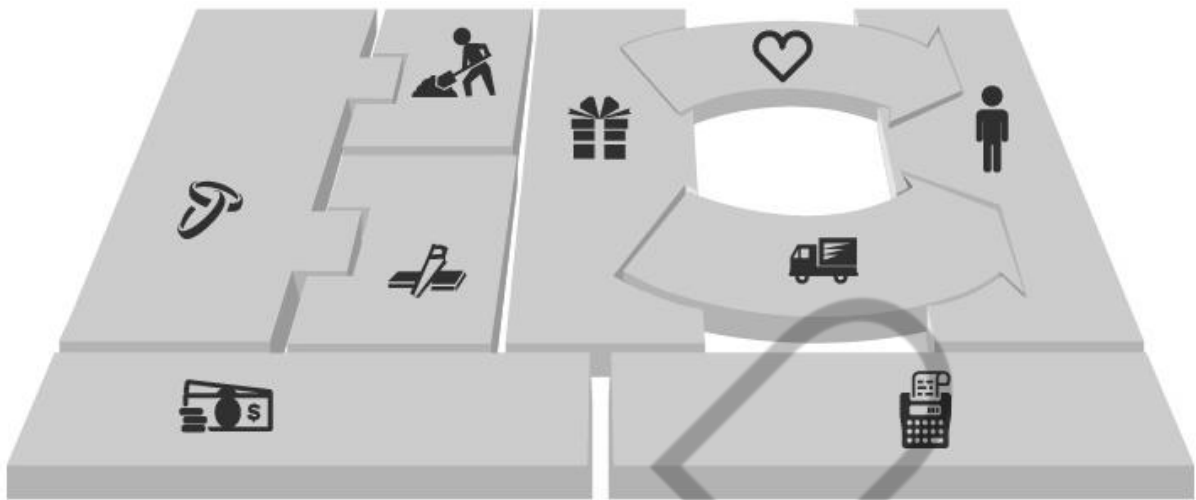


Figura 10 – Bloco Estrutura de Custos
Fonte: Google Imagens (2018)

Descreve todos os principais custos embutidos na operação do negócio. O custo é um fator determinante na competitividade de uma organização. A redução de custos sempre foi uma premissa para toda e qualquer organização.

Perguntas importantes:

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais recursos-chave são os mais caros?
- Quais atividades-chave são as mais caras?

Os custos de uma organização são divididos em custos fixos, que permanecem constantes, independentemente da quantidade de produtos produzidos ou serviços prestados; e custos variáveis, que variam de acordo com a quantidade de bens produzidos.

Uma empresa pode economizar de duas maneiras: pela escala, em que um negócio se beneficia pelo aumento da demanda, por exemplo, comprar no atacado é mais barato; ou pelo escopo, em que, em uma empresa, os custos de marketing e atendimento ao cliente podem ser divididos por vários produtos e operações.

1.4 Desenhando o Modelo de Negócio

A metodologia BMG também sugere um processo para o desenho do modelo de negócio. De forma breve, recomenda-se um processo de *brainstorming* inicial para geração de ideias e possibilidades. E, depois, uma fase de discussão e consolidação. O objetivo é preencher o Canvas com as principais definições de cada componente.

Esta é uma ferramenta simples e prática, excelente para a prototipação de ideias e projetos em um viés de negócios.

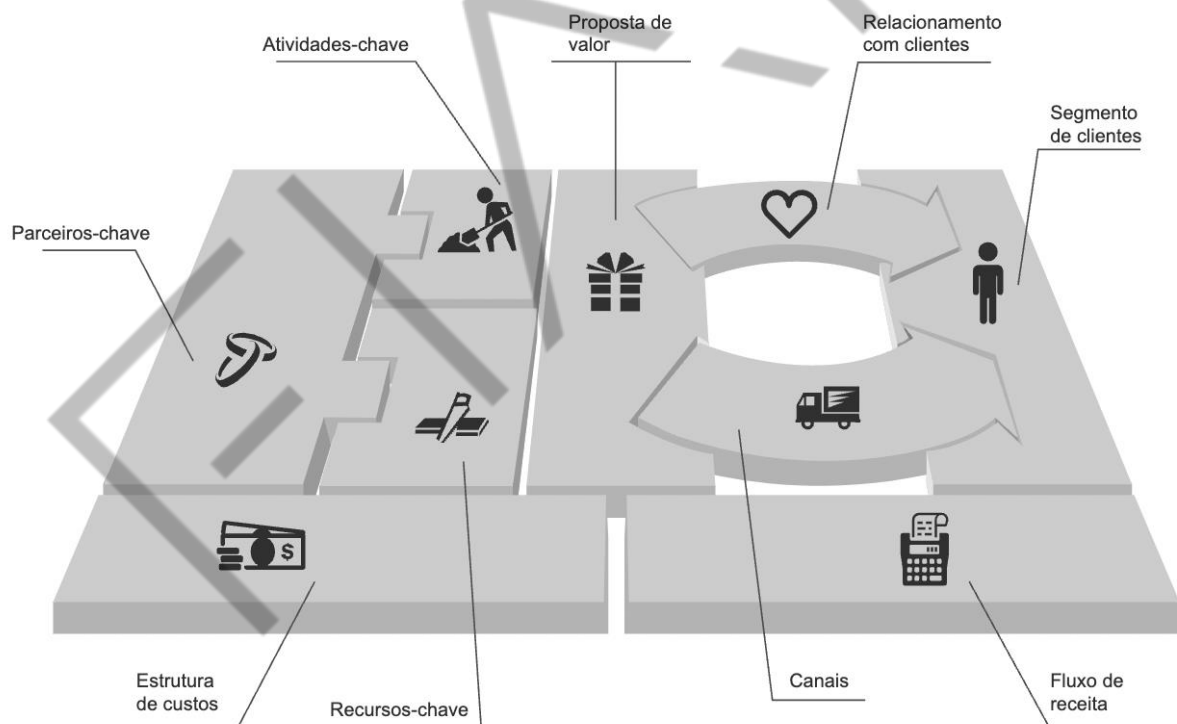


Figura 11 – Business Model Canvas
Fonte: Google Imagens (2018)

O Sebrae (2015) destaca quatro etapas básicas que compõem o Canvas, veja na imagem a seguir: **“O quê?, Para quem?, Como? e Quanto?”**.

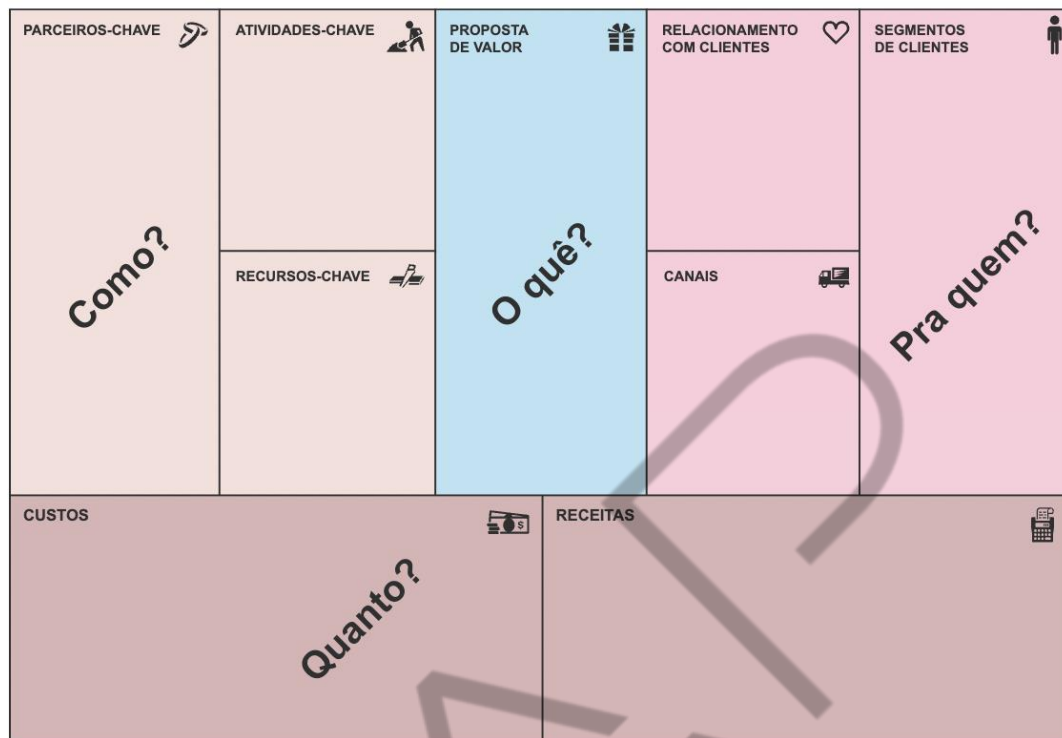


Figura 12 – Quatro etapas básicas do *Business Model Canvas*
 Fonte: Sebrae (2018)

Observe que as quatro etapas básicas são divididas entre os nove blocos (ou funções) e é recomendado que sejam preenchidas de uma forma que facilite o acréscimo, a remoção e a realocação das ideias. É possível preencher o quadro usando papel autoadesivo ou mesmo utilizar uma versão virtual que permita digitar e alterar.

Veja o exemplo da Nespresso, conhecido como “isca e anzol”. A máquina é como “isca”, já que a empresa não obtém seu maior lucro com ela, e, sim, com as cápsulas, consideradas como “anzol”.

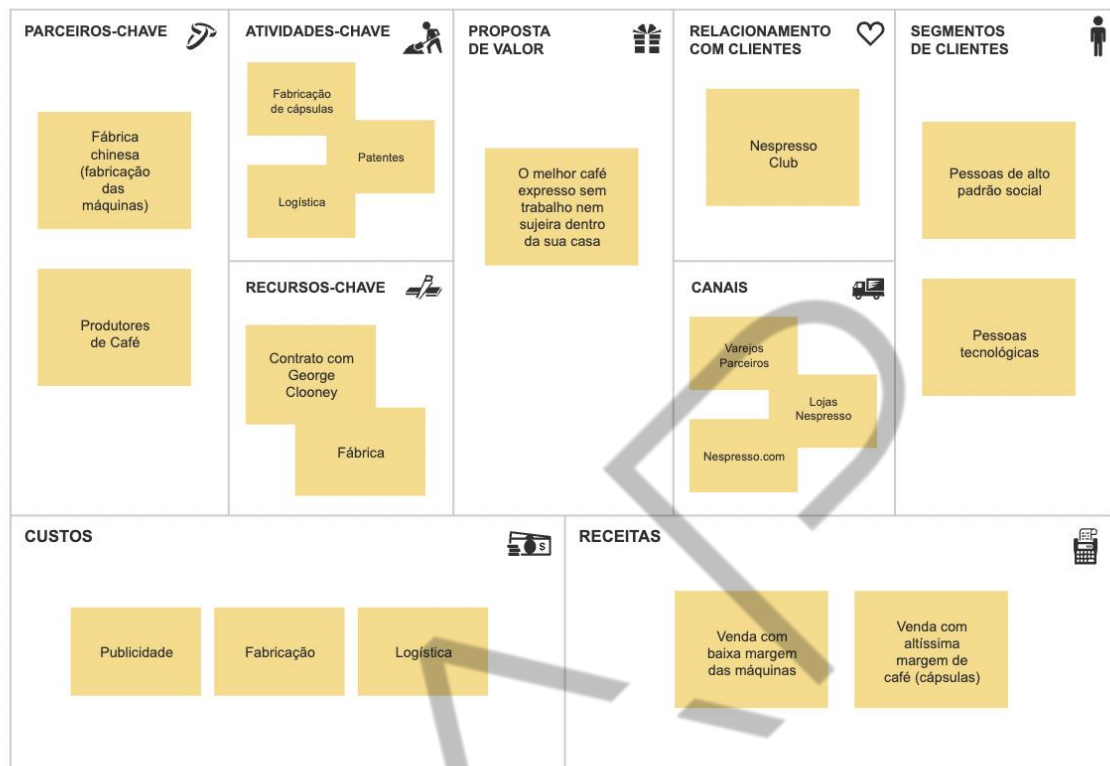


Figura 13 – *Business Model Canvas* Nespresso
 Fonte: PEREIRA (2017)

REFERÊNCIAS

E-TALKS - Business Model Generation. Como Inovar. [s. /, s. n.] Publicado pelo canal Endeavor. 1 vídeo (23 min 58s). 18 jul. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9sH8TozjHy4>. Acesso em: 2 ago. 2022.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PEREIRA, D. **Modelo de Negócio da Nespresso**. O Analista de Modelos de Negócios, 2017. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-da-nespresso/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios**: para criar, recriar e inovar. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

STRATEGYZER. **Business Model Generation**. [s.d.]. Disponível em: <http://businessmodelgeneration.com/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

STRATEGYZER. **The Business Model Canvas**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Acesso em: 2 ago. 2022.

STRATEGYZER. **A primeira edição do BMG**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>. Acesso em: 2 ago. 2022.