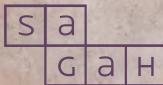


EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Aguinaldo Ferreira dos Santos



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

Business model canvas

Objetivos de aprendizagem

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

- Definir *canvas* e as suas características.
- Identificar as etapas de desenvolvimento de um *canvas*.
- Aplicar o *business model canvas* como ferramenta de gerenciamento estratégico.

Introdução

A partir da tese de doutorado do suíço Alexander Osterwalder, teve origem o modelo de negócios *canvas*, que revolucionou a forma como empreendedores e empresas pensam, organizam e montam a estratégia de novos negócios e produtos. Com uma interface simples e amigável, o usuário pode observar todas as estratégias do negócio em um mesmo quadro, formado por nove blocos.

Neste capítulo, você terá contato com o *business model canvas*, conhecendo seu histórico e evolução, para, então, entender a aplicação dessa ferramenta de gestão no alcance de objetivos estratégicos, compreendendo as suas características. Além disso, você vai aprender sobre as etapas do desenvolvimento da metodologia *canvas*, vendo como se deve pensar cada uma e em quais casos devem ser utilizadas. Finalmente, você verá como utilizar o *business model canvas* como ferramenta de gerenciamento estratégico, reconhecendo como colocar os objetivos da organização em uma perspectiva futura de forma gráfica e clara, para que todos os envolvidos no processo compreendam como cada etapa se constitui.

Canvas e suas características

De acordo com o Portal Administração (2014), o *canvas* teve origem em meados dos anos 2000, com a tese de doutorado do suíço Alex Osterwalder na prestigiada HEC Lausanne (Faculdade de Altos Estudos Comerciais de Lausanne). Recebeu, inicialmente o nome de *Business Model Generation*, que, inclusive, nomeia o livro do mesmo autor, para apenas posteriormente receber a denominação que o tornou mundialmente conhecido: *canvas*.

Segundo seu próprio criador, Osterwalder, e Pigneur (2011), o *canvas* consiste em uma ferramenta visual de gerenciamento e identificação de valor na proposta de negócio da empresa. A metodologia permite que seja descrita e pensada a forma como o negócio é concebido e imaginado pelo empreendedor, mas se ressalta que os concorrentes também podem utilizar (e geralmente o fazem) a mesma ferramenta devido à sua facilidade de aplicação.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), o *canvas* “[...] já foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por grandes organizações, como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, entre outras”. Assim, embora tenha surgido como uma tese de doutorado, de uma inquietação pessoal do seu criador, acabou tornando-se mundialmente conhecido e amplamente utilizado, inclusive em instituições de ensino e de educação profissionalizante.

Toda a abrangência e amplitude de utilização mundial da metodologia *canvas* se deve ao aspecto visual e à forma como é construída. Esta metodologia consiste, basicamente, em dividir a proposta de negócio nos seguintes nove elementos (blocos) diferentes:

- proposta de valor;
- parcerias-chave;
- atividades-chave;
- recursos-chave;
- relacionamento com clientes;
- segmentos de clientes;
- canais de distribuição;
- estrutura de custos;
- fluxo de receitas.

Esses elementos e a forma como estão divididos na metodologia *canvas* podem ser observados na Figura 1, a seguir.

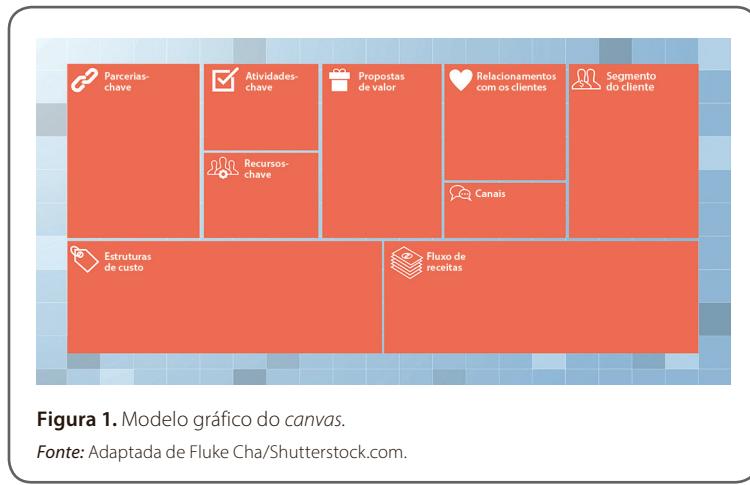


Figura 1. Modelo gráfico do *canvas*.

Fonte: Adaptada de Fluke Cha/Shutterstock.com.

Elementos da metodologia *business model canvas* (BMC)

Dornelas *et al.* (2018) expõem que, para entender melhor cada componente da metodologia *canvas*, deve-se responder alguns questionamentos em cada um dos blocos, e essas respostas farão com que o bloco seja entendido por quem precisa efetuar alguma ação naquele bloco. São exemplos de questões que podem ser utilizadas para elucidar cada elemento do *canvas* as que você confere a seguir.

- **Proposta de valor**
 - Que valor entregamos a nossos clientes?
 - Qual problema do nosso cliente ajudamos a resolver?
- **Parcerias-chave**
 - Quem são meus parceiros-chave?
 - Quais são meus fornecedores-chave?
- **Atividades-chave**
 - Quais atividades nossa proposta de valor requer para que aconteça?
 - Quais são os nossos canais de distribuição?
- **Recursos-chave**
 - Quais são os recursos-chave da nossa proposta de valor?
 - Quais são os canais, modelos de receita que vamos adotar?

- **Relacionamento com clientes**
 - Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nosso número de clientes?
 - Qual relacionamento temos e mantemos com nosso cliente?
- **Segmentos de clientes**
 - Para quem nós vamos criar valor?
 - Quem são nossos clientes mais importantes?
- **Canais de distribuição**
 - Através de quais canais nossos clientes serão atingidos?
 - Como outras empresas chegam até o segmento de clientes que pretendo atingir?
- **Estrutura de custos**
 - Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio?
 - Quais recursos-chave são considerados mais caros e difíceis de se obter?
- **Fluxo de receitas**
 - Quanto nossos clientes potenciais estão dispostos a pagar por nossa proposta de valor?
 - Quais são as políticas de preços a serem adotadas?

Os mesmos autores (DORNELAS *et al.*, 2018) ressaltam que essas perguntas não são estanque e podem ser mudadas para que melhor se adaptem à necessidade e mesmo ao entendimento da empresa e das pessoas que vão operacionalizar a proposta.

Sousa Neto (2015) ressalta que o primeiro passo para a eficácia da aplicação da metodologia *canvas* é conseguir o envolvimento das pessoas, e que a melhor forma de conseguir isso pode ser iniciar com um *brainstorming* (chuva de ideias) com as mais variadas pessoas de diferentes níveis e cargos da organização.



Fique atento

No link a seguir, você pode acessar um material que demonstra como montar um modelo *canvas* na prática. Observe que, mesmo de forma genérica, é possível identificar cada etapa do modelo *canvas* e como preencher cada uma delas.

<https://qrgo.page.link/Gxn9X>

As etapas de elaboração de um *canvas*

Segundo Sousa e Bortoli Neto (2018), o BMC tem como principal aspecto o auxílio ao empreendedor em relação à visão da sua ideia, trazendo à tona pensamentos como: formas de descrever o negócio; formas de obter a interação entre as áreas da empresa que impactarão nos resultados e, por fim, qual seria o melhor desenho do negócio.

Os autores ainda apontam vantagens da utilização da metodologia *canvas*, como propiciar um ambiente de desafios, ajudar a escolher, discutir e até promover ideias e novas oportunidades entre as pessoas que estiverem participando do projeto.

Além dos blocos já definidos e tratados aqui, Sousa e Bortoli Neto (2018) trazem como fundamental para o funcionamento de metodologia *canvas* dois pontos importantes e que devem ser operacionalizados juntamente para aumentar a eficácia no todo:

- CHA: conhecimento, habilidade e atitude;
- quatro perspectivas internas: pessoas, estrutura, sistema ou cultura.

CHA (conhecimento, habilidade e atitude)

Sousa e Bortoli Neto (2018) trazem como composto paralelo ao *canvas* o uso do CHA (conhecimento, habilidade, atitude), que, se for bem elaborado e estudado, pode ajudar a responder a questão: quais competências (quais conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias para cada papel que o indivíduo precisa desempenhar?

O ideal é que em cada bloco do *canvas* seja feita a relação com o CHA, especialmente no que tange aos funcionários que irão efetuar as atividades. Veja, a seguir, cada um dos elementos do CHA.

- **Conhecimento (C):** diz respeito ao saber adquirido, isto é, o que o indivíduo aprendeu sobre os conceitos e técnicas que são necessários para atingir seus objetivos e que são adquiridos por meio de diferentes recursos. As formas de aprender são diversas, mas o que se aprende é conhecimento.
- **Habilidade (H):** consiste em saber fazer ou poder fazer. O indivíduo representa a sua aptidão em atividade prática para o desempenho e a capacidade de produzir a partir do conhecimento adquirido.

- **Atitude (A):** tem a ver com o indivíduo e a decisão consciente e emocional para agir e reagir no dia a dia em relação a fatos e outras pessoas de seu ambiente.

Você sabe a diferença entre habilidade e atitude? Sousa e Bortoli Neto (2018) apresentam como exemplo para ilustrar essa diferença aprender a andar de bicicleta: tanto a habilidade quanto a atitude são necessárias para aprender essa atividade, não é mesmo?

Quatro perspectivas internas: pessoas, estrutura, sistema ou cultura

As pessoas têm ligação direta com a competências, isto é, o negócio necessita de determinadas competências que precisam ser preenchidas por indivíduos que consigam executar as atividades necessárias nas áreas relacionadas ao produto e ao mercado, nas operações e em qualquer momento da execução do plano e do próprio negócio.

A estrutura é a forma como se organiza a empresa, com suas operações centralizadas ou descentralizadas, se possui estrutura por funções, por projeto ou matricial. Como ficam as barreiras dentro da organização é um elemento fundamental, pois, quanto mais barreiras existirem, menor será a chance de se ter integração entre os setores, dessa forma, diminuindo a chance de sucesso.

Os sistemas são a forma com a qual a empresa trabalha e entrega valor. São vários os sistemas existentes e que a empresa pode operar, mas os mais conhecidos são: os sistemas de planejamento, os sistemas de contabilidade e custos, de captação, armazenagem e distribuição da informação, entre outros. Assim como a estrutura, quanto mais integrados esses sistemas estiverem, maiores são as chances de sucesso.

A cultura define quais são os valores individuais e compartilhados dentro da organização — não se trata de valor financeiro, mas de valores morais e éticos, como transparência, honestidade e licitude na operação. O modelo de gestão também tem grande importância, pois define as normas e regras a serem respeitadas.

Sousa Neto (2015) compactua com o pensamento de Sousa e Bortoli Neto (2018) no tocante à importância de outros aspectos que cercam a metodologia *canvas* e auxiliam na sua execução e efetividade.

A metodologia *canvas* por si só é muito eficiente, mas tem um potencial muito maior em empresas com pessoas qualificadas, estrutura bem estabelecida, sistema definido e integrado e uma cultura (principalmente no que se relaciona ao ambiente empresarial) boa, amigável e de confiança.

Por outro lado, o *canvas* não consegue fazer “milagres” em empresas que não possuem estrutura alguma. Nesses casos, pode-se, sim, utilizar a metodologia *canvas*, mas não se pode culpá-la completamente por possíveis falhas.



Link

Para identificar quais partes compõem o *business model canvas*, acesse o *link* a seguir, em que você pode assistir a um vídeo que mostra a diferenciação das etapas separadas em blocos, que devem responder questões como: o quê? Como? Para quem? Quanto?

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

Mesmo identificando metodologias que auxiliam a aplicação do *business model canvas*, não se pode tirar a responsabilidade e a importância dessa metodologia de forma individual.

Para Martins (2018), o *canvas* pode ser utilizado em qualquer área. Inclusive, em seu livro, o autor trata exclusivamente do uso da metodologia na criação de eventos esportivos e aponta, também, outra forma de utilizar o *canvas*, que, segundo ele, não é uma forma de modificar o original. Assim, para Martins (2018), a metodologia *canvas* se dividiria nos termos a seguir.

- **Preparo:** preparar o ambiente de desenvolvimento do trabalho, que seja positivo e acolhedor, definindo-se procedimento quanto às dúvidas que surgirem no processo.
- **Foco:** conduzir sessões curtas e produtivas.
- **Visualização:** explorar o pensamento visual.
- **Ordem:** responder as questões do projeto respeitando a sequência e de forma ordenada.
- **Agrupar:** diminuir o número de itens, agrupando os conceitos.
- **Integrar:** integrar os itens dois a dois.
- **Relacionar:** manter os conceitos necessários no mesmo desenho, de maneira que possam ser imediatamente relacionados.
- **Participar:** dar autonomia às partes interessadas na participação do processo.
- **Atenção:** manter a atenção em nível máximo.

Aplicação do *business model canvas* como ferramenta estratégica

Dornelas (2018) destaca diversos exemplos de empresas que utilizaram a metodologia *canvas* e obtiveram retorno nas suas operações e, por consequência, nos seus resultados.

Já segundo Sousa e Bortoli Neto (2018), a criação e a utilização do *business model canvas* se assemelham a um plano de negócios tradicional no tocante à forma de elaborá-lo e oficializá-lo, principalmente em relação ao seu sumário executivo, que os autores trazem separado nos seguintes itens:

- capa;
- sumário;
- síntese executiva;
- descrição da empresa;
- descrição de produtos e serviços;
- análise estratégica;
- plano de *marketing*;
- plano operacional;
- plano financeiro;
- anexos.

São itens que, à primeira vista, talvez não lembrem o *business model canvas*, mas, pensando de forma sistemática e visual, podemos estabelecer a ligação apontada no Quadro 1 entre o sumário executivo de um plano de negócios “convencional” e o de um *canvas*.

Quadro 1. Convencional vs. *Canvas*

Convencional	<i>Canvas</i>
Sumário	
Síntese executiva	
Descrição da empresa	Segmentos de clientes
Descrição de produtos e serviços	Proposta de valor

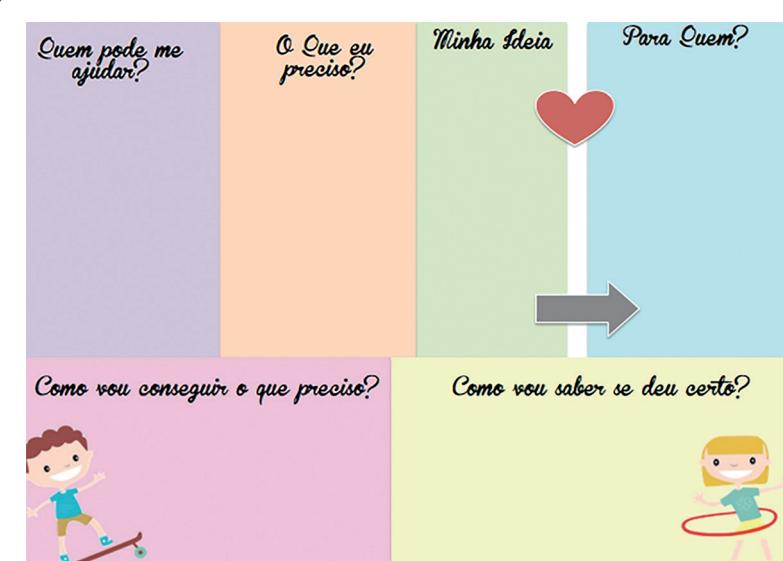
(Continua)

(Continuação)

Quadro 1. Convencional vs. Canvas

Convencional	Canvas
Análise estratégica	Recursos-chave, atividades-chave
Plano de <i>marketing</i>	Relacionamento com clientes
Plano operacional	Parcerias-chave, canais de distribuição
Plano financeiro	Fluxo de receitas, estrutura de custos
Anexos	

Existe, ainda, a aplicabilidade da ferramenta de *business model canvas* (adaptado) para a educação, seja ela em nível superior (graduação e pós-graduação) ou mesmo em educação de crianças (Figura 2).

**Figura 2.** Metodologia canvas adaptada para educação de crianças e adolescentes.

Fonte: Esag Kids (2019, documento on-line).

Por se tratar de uma adaptação, não pode refletir exatamente o que prima a ideia original de Alex Osterwalder, mas, ainda sim, demonstra que a aplicabilidade da ferramenta de *business model canvas* (ou a sistemática que ele trouxe) pode auxiliar em várias frentes nas organizações.

O *business model canvas* pode ajudar os líderes no enfrentamento de dificuldades para conseguirem as mudanças que desejam, seja em virtude da dificuldade imposta pelo mercado, pelas situações, pelas diferentes pessoas envolvidas, que vêm com experiências prévias e “costumes”, seja pela falta de soluções passadas que possam ser reproduzidas (conhecimento armazenado ao longo do tempo).

Diante disso, novas estruturas, novos procedimentos, novas formas de pensar os processos são necessários para novas respostas. O *canvas* surgiu nesse contexto, na esteira de inovações, e está sendo bem aceito e utilizado. Em algum momento, surgirá uma nova metodologia, mas, por enquanto, pode-se fazer excelente uso do modelo e da metodologia criados por Alex Osterwalder em sua tese de doutorado na Suíça.



Link

Acessando o *link* a seguir, você terá acesso a uma aplicação prática do *business model canvas* na criação e produção de eventos, vendo que a metodologia pode (e deve) ser utilizada em várias áreas e negócios, assim como pode ser aplicada em suas atividades rotineiras.

<https://qrgo.page.link/Ha7Zo>



Referências

CHAMASQUINI, R. *canvas para eventos: uma metodologia colaborativa para criação e produção de eventos*. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://www.moblee.com.br/blog/canvas-para-eventos/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

DORNELAS, J. et. al. *Plano de negócios com o modelo canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos*. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

ESAG KIDS. *canvas kids*. Florianópolis, 2019. Acesso em: <http://www.esagkids.com.br/agende-visita.html>. Disponível em: 19 ago. 2019.

MARTINS, D. J. Q. *Planejamento de eventos esportivos e recreativos*. Curitiba: Intersaberes, 2018.

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.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. *Modelo de negócios canvas, você já conhece?* 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/05/modelo-negocio-canvas-o-que-e.html>. Acesso em: 18 ago. 2019.

SOUZA, A. F; BORTOLI NETO, A. (Org.). *Manual prático para gestão de pequenas e médias empresas*. Barueri: Manole, 2018.

SOUZA NETO, M. V. *Gerenciamento de Projetos: Project Model canvas (PMC)*. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

Leituras recomendadas

COMO usar o *canvas* da forma mais fácil. [S. l.: s. n.], 2014. 1 vídeo (8 min). Publicado pelo canal Dale Brant. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DNObU2o584Q>. Acesso em: 19 ago. 2019.

HSM. O “*canvas*” do modelo de negócios. 2013. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MEUSUCESSO.COM. *canvas: passo a passo para o modelo de negócios*. 2017. Disponível em: <https://meusucceso.com/noticias/canvas-passo-a-passo-para-o-modelo-de-negocios-1616/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

PIZE, A. *Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos: um guia prático aplicando os modelos SPcanvas e PSAcanvas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS