

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS NA CRIAÇÃO DE STARTUP

USING THE CANVAS TOOL IN CREATING THE STARTUP

Cleison Kardec de Sousa¹; Paulo Celio de Souza Leal²

RESUMO

Este artigo apresenta a aplicação da Ferramenta Canvas na criação de uma empresa em fase inicial denominada Startup. As organizações têm enfrentado desafios como desenvolvimento de inovação, criação de produtos e/ou serviços melhores, mais baratos e, conseqüentemente, com menores custos de produção. Neste cenário, percebe-se o aumento de novas Startups no mercado. Isso porque elas exploram novas oportunidades não exploradas pelos negócios tradicionais. Essas novas empresas ofertam produtos e/ou serviços muitas vezes mais eficientes e a um custo mais baixo. Suas Propostas de Valor se baseiam em solucionar a “Dor” de determinado nicho de clientes que não encontraram nada parecido disponível no mercado. Seguindo esta linha de raciocínio, a Ferramenta Canvas e seus nove módulos proporciona a essas organizações, meios de modular o Negócio de forma simples e clara, uma vez que sendo uma ferramenta visual, o empreendedor poderá elaborar e mudar suas estratégias sempre que achar necessário. Para que isso ocorra, basta mudar post-its, seja da Proposta de Valor, ou Segmento de Cliente ou canais de comunicação ou qualquer um, ou mais, dos nove módulos que compõem o Canvas. Preencher um Canvas é fazer de cada bloco, parte de um “quebra cabeças” de um plano de negócio. No entanto, é bom lembrar que o modelo Canvas não faz análises externas, como ocorre com a ferramenta de análise SWOT (no que diz respeito às ameaças e oportunidades) e, por este motivo, esta ferramenta deixa de ser completa.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Canvas; Business Model Canvas; Startups.

ABSTRACT

This monograph presents the application of the Canvas Tool in the creation of an initial company called Startup. Organizations have faced challenges such as innovation development, product creation and / or better, cheaper, and consequently lower production costs. In this scenario, we can see the increase of new Startups in the market. That is why, they explore new opportunities not explored by traditional businesses. These new companies offer products and / or services that are often more efficient and at a lower cost. Your Value Propositions are based on solving the “Pain” of a particular niche of customers who have not found anything similar available in the market. Following this line of reasoning, the Canvas Tool and its nine modules provide these organizations with the means to modulate the business in a simple and clear way, since being a visual tool, the entrepreneur can elaborate and change his strategies whenever he deems necessary. For this to happen, simply change the post-its, either from Value Proposition, or Customer Tracking, or communication channels or any one or more

¹Faculdade Delta. Graduando em Administração. E-mail: cleisonkardec@hotmail.com

²Faculdade Delta. Mestre em Ecologia e Produção Sustentável. E-mail: leal.pcs@gmail.com

of the nine modules that make up the Canvas. Filling a Canvas is to make each block part of a “puzzle” of a business plan. However, it is worth remembering that the Canvas model does not do external analysis, as with the SWOT analysis tool (with regard to threats and opportunities), and for this reason, this tool is no longer complete.

Keywords: Entrepreneurship; Canvas; Business Model Canvas; Startups.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho científico demonstra como a ferramenta Canvas consegue lidar com as variáveis que influenciam um negócio empresarial para, assim, minimizar as incertezas presentes na criação e no desenvolvimento de uma empresa Startup. Por causa do seu formato, o Canvas pode ser usado para montar um modelo de negócio de uma nova organização ou replicar o modelo em uma empresa estabelecida, na medida em que ajuda a identificar e eliminar aspectos que não são importantes no primeiro momento do empreendimento. Assim, por ser um painel mutável, o Canvas reflete como a empresa está naquele exato momento.

A ferramenta Canvas mostra-se importante ao fornecer uma visão sistêmica e holística do negócio estruturado sobre hipóteses validadas e apresentadas em uma Proposta de Valor, que atende e potencializa os objetivos almejados pela empresa, antes de partir de fato para a formatação do produto ou a execução do serviço.

Nesta obra científica, fica demonstrado que o Canvas não se baseia em estudos e pesquisas e, conseqüentemente, os dados elencados estão calcados em conhecimentos empíricos. Por isso, o Canvas “não é direcionado aos negócios tradicionais criados em mercados estáveis, onde o grau de incertezas é menor” (NARDES e MIRANDA, 2014, p. 253).

Este artigo patenteia o quanto é útil a ferramenta Canvas na criação de uma firma Startup, pois se trata de um mapa visual, que aborda os principais aspectos que o empresário precisa considerar ao trazer sua companhia para a realidade do mercado. Quanto à metodologia, o presente artigo se classifica como sendo de caráter ou busca exploratória, visto que proporciona melhor esclarecimento em relação ao tema proposto e, ao mesmo tempo, estabelece maior familiaridade com a utilização da ferramenta Canvas na criação de uma Startup.

O método procedimental técnico utilizado neste estudo se deu por intermédio de revisão bibliográfica, a qual foi desenvolvida a partir de material já elaborado sobre o tema constituído principalmente de livros e artigos científicos.

1 HISTÓRIA E DEFINIÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS E DA STARTUP

Canvas ou “Quadro de Modelo de Negócios” é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Canvas é um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos do Modelo de Negócios, que se caracterizam pela inovação e dinâmica dos negócios e, portanto, soluções rígidas e engessadas não se aplicam. Canvas é uma solução para a gestão de projetos e organização de um Plano de Negócio (WOLLHEIM e MARCONDES, 2003).

Por muitos anos, o termo Modelo de Negócios foi usado sem um consenso na sua definição. E foi pensando nisso que o consultor suíço Alexander Osterwalder desenvolveu a sua tese de doutorado que deu origem ao Business Model

⁵LAICA: *Ensino sem vínculo com a igreja ou religião.* (ARANHA, 1996, p.125)

⁶CRECHES: *Lugar onde as crianças recebem cuidados, atenção, estímulos psicológicos e motores.* (ARIES, 1981)

⁷RODA: *Lugar onde as crianças eram abandonadas numa caixa giratória onde se deu o nome de casas ou roda dos expostos.* (PRIORE, 1999)

⁸INA-INSTITUTO NACIONAL DE ASSISTENCIA: *Associação ligada com o Ministério da Saúde com objetivo de combater a mortalidade infantil com o Pré-Natal e na Maternidade.* (BRASIL, Decreto Lei N. 2.024 de 17/02/1940).

⁹CAPITALISTA: *Modo de produção em que a mercadoria e o lucro prevalecem.* (WOOD, 2001, p.13)

¹⁰LBA-LEGIÃO BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA: *Instituto que tem por finalidade prestar serviços de Assistência Social.* (CAMPOS; ROSEMBERG; FERREIRA, 1993, p.30).

¹¹SEGUNDA GUERRA MUNDIAL: *Conflito que envolveu muitos países, que se iniciou em 1932 até 1945.* (GILBERT, 2014)

Canvas (Geração Modelo de Negócios), que à primeira vista parece um simples diagrama. No entanto, a facilidade de análise que o Canvastraz só passa a ser compreendida na medida em que se visualiza exemplos ao utilizá-lo no dia-a-dia. Empregando conceitos de Design Thinking, isto é, de métodos e processos utilizados por designers, Osterwalder começou com um gráfico feito em PowerPoint, que anos mais tarde se tornaria uma tela (Canvas), separada em nove blocos (PEREIRA, 2016).

Portanto, a ferramenta Canvas foi proposta pela primeira vez na tese de Osterwalder, em que trouxe um Modelo de Negócios baseado na descrição da lógica de funcionamento de uma empresa em todas as áreas de atuação; evidenciando a maneira como desenvolve, compartilha e captura o valor de seus produtos e serviços, utilizando todos os canais por onde percorre o fluxo de informação, de forma que atenda aos objetivos desejados pela empresa (OLIVEIRA, 2014).

Chamado em Português de Canvas, Modelo de Negócios ou Quadro de Modelo de Negócios, a ferramenta Canvas foi co-criada por Osterwalder, pois ele acreditava que apenas palavras não eram suficientes para compartilhar o Modelo de Negócios. Para ele, era necessário ter uma forma visual para esboçá-lo, pois quando se começa a desenhar o modelo é que realmente as discussões se tornam claras. Deste modo, inventou uma forma para descrever o Modelo de Negócios em uma página só, equilibrando bem o nível de detalhamento e a visão geral (MARTINS, s.d.).

Enfim, Canvas é uma ferramenta inovadora de planejamento que permite que todo o negócio seja visualizado em uma única página (ou slide). Canvas foi desenvolvida por Osterwalder, mediante um processo colaborativo de co-criação das redes sociais, contando com a ajuda de 470 profissionais de 45 países (MARTINS, s.d.). Posteriormente, Osterwalder publicou um livro bestseller em parceria com Yves Pigneur, intitulado *Business Model Generation* ou *Geração Modelo de Negócios*, publicado no Brasil em 2011.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011): Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, o qual tem sua visualização simplificada por intermédio do modelo Canvas. Trata-se de um mapa visual que apresenta uma página com nove espaços, que descrevem as “peças-chaves” de um negócio e faz com que essas se interajam entre si.

Por ser uma ferramenta simples e de linguagem acessível, o Canvas tem sido bastante utilizado nas empresas Startups, quando da melhoria ou da criação de novos produtos ou serviços, até porque, ao contrário das empresas tradicionais, em que as concorrentes não se falam, nas Startups é vital a troca de experiências e de conhecimento entre empreendedores (WOLLHEIM; MARCONDES, 2003).

A expressão Startups começou durante a chamada bolha da Internet, entre 1996 e 2001, significando um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia ganhar dinheiro. Além disso, Startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento. Hoje, Startup é um grupo de pessoas à procura de um Modelo de Negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. (GITAHY, 2016).

Definição de Startup, dada por Ries (2012, p. 254), que revela sua natureza essencial, é “uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. Já para Blank (2010 apud NARDES e MIRANDA, 2014, p.255), “startup é uma organização formada para

procurar um modelo de negócio repetível e escalável. [...] Um negócio repetível e escalável é aquele que consegue crescer rapidamente em receitas, mantendo uma estrutura de custos enxuta.”

Ries (2012, p. 08), também, diz:

A Startup enxuta, apoiada na sabedoria de muita experiência acumulada e experimentação no mundo real, vem para trazer um pouco de ciência ao que antes era pura arte e, utilizada em conjunto com outras metodologias e técnicas (Business Model Canvas, Customer Development, metodologias ágeis & implantação contínua), certamente irá reduzir o desperdício de talento e maximizar as chances de sucesso de nossos empreendedores atuais. Junte-se à Revolução!

Segundo Scher (2016, p.56):

Felizmente, a abordagem de gestão evoluiu bastante sobre esse tema e hoje o modelo está mais baseado em constantes interações e validações dos produtos inovadores que são criados pelas startups. Essa nova forma de pensar estimulou a criação de uma série de novas ferramentas que simplificam e ajudam muito os empreendedores e os Canvas são uma ótima representação desse novo momento.

Por definição, Startup é um empreendimento inovador, com potencial para crescer e ganhar escala, mas é um negócio de risco, já que, na maioria das vezes, ninguém testou a ideia antes. Enfim, o termo Startup começou a ser utilizado na década de 90 como sendo uma classificação das empresas inovadoras recém-criadas e rentáveis.

O berço das Startups surgiu no Vale do Silício, na Califórnia, nos Estados Unidos. Essa região se tornou conhecida, por causa do metal usado nos processadores de computador.

Eventos de Startup representativos que ocorrem no Brasil, segundo Wollheim e Marcondes (2003):

-BR NEW TECH > Mensal, em São Paulo/SP, organizado por meetup.com/BRNewTech;

-STARTUPI CAMP > Bimestral, em São Paulo/SP, organizado por startupi.com.br;

-THENEXTWEB > Anual, em São Paulo/SP, organizado por thenextweb.com;

-SLUMDOG > Semestral, em São Paulo/SP, organizado por slumdog.com.br;

-STARTUP FARM > Várias datas no ano, em cidades como São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ, Belo Horizonte/MG, Brasília/DF, Campinas/SP e Florianópolis/SC, organizados por startupfarm.com.br.

Histórias de empresas brasileiras que começaram como Startups e, agora, são grandes corporações (GAUCHAZH, 2014):

-Buscapé Company, fundado em 1999, começou com um site, criado por três colegas de faculdade. Foi comprada em 2009 pelo grupo Naspers (grupo sul-africano de mídia) por US\$ 342 milhões. Atua na América Latina, na Europa e na África, com audiência mensal de 120 milhões de usuários no mundo. No ranking brasileiro dos sites de comparação de preços, é o primeiro, seguido por Uol Shopping, Zoom e Google Shopping, e conta com 30 milhões de usuários

no Brasil.

-Peixe Urbano. Três amigos fundaram este site no início de 2010, no Rio de Janeiro/RJ. Foi a primeira empresa a introduzir o conceito de compras coletivas na América Latina e conta com mais de 20 milhões de usuários no Brasil. Atualmente, tem como um dos seus sócios o apresentador Luciano Huck. Em janeiro de 2012, foi eleita a melhor Startup internacional do ano pelo Crunchies Awards, principal premiação dos EUA para Startups.

-DafitiGroup é uma loja online de calçados (Capodarte, Dummond ou Azaleia). Criada em São Paulo/SP, em 2010, pelo empresário alemão Malte Horeysek e mais três outros sócios, sendo um deles o brasileiro Philipp Povel.

2 OS NOVE MÓDULOS OU ELEMENTOS DO CANVAS E COMO FUNCIONA

Os nove módulos ou elementos, ou telas, ou blocos do modelo Canvas é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, os quais devem estar sempre sendo revisados ao longo do tempo, para saber se cada um está sendo atendido ou se faz necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir melhor resultado (OLIVEIRA, 2014).

Esse mapa é um resumo dos nove pontos chave de um Plano de Negócio, esboçados em uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia, são eles: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011 apud NARDES e MIRANDA, 2014, p. 265):

Acreditamos que o Modelo de Negócio pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem os quatro pilares de um negócio: clientes, produtos, infraestrutura e aspectos financeiros.

Para Osterwalder e Pigneur (2011 apud NARDES e MIRANDA, 2014, p. 266), as perguntas que devem ser respondidas, ao se analisar o modelo de negócio Canvas, são:

No estudo do Segmento de Clientes, os empreendedores precisam definir que grupos de clientes querem atender e quais ignorar. Para quem a empresa está criando valor? Quem são os consumidores mais importantes? O produto é voltado para um mercado de massa ou um mercado de nicho?

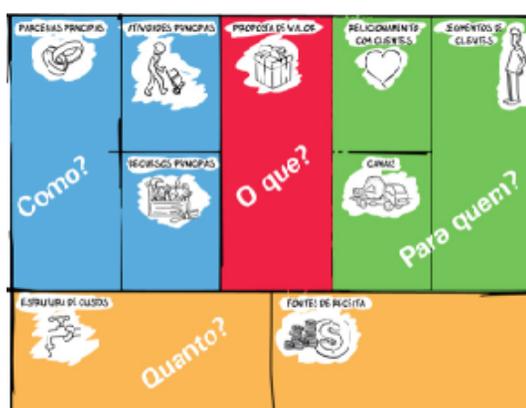


Figura 1. Modelo de Negócio Canvas
 Fonte: Osterwalder; Pigneur, 2011.

Na percepção de Bordignon (2017), a proposta gráfica permite melhor organização das ideias e das relações entre os nove blocos ou módulos, facilitando o ajuste do modelo Canvas quantas vezes for necessário, até que o negócio seja percebido de forma integral. Portanto, o Modelo Canvas é um roteiro para registrar e validar hipóteses ao permitir simulações. Por exemplo: se mudar algo, quais as suas consequências?

Resumindo, os nove módulos ou elementos que compõem o negócio são sintetizados em um “quadro” contendo as quatro questões principais que devem ser respondidas, permitindo traçar planos de ação de acordo com a realidade da empresa (BORDIGNON, 2017):

- O Que? É a proposta de valor.
- Para Quem? Diz respeito aos segmentos de clientes, canais e relacionamentos.
- Como? Mostra os recursos principais, atividades e parceiros.
- Quanto? Valor das receitas e a estrutura de custos.

A parte da direita do modelo Canvas é a parte visível para o seu cliente, ou seja, é onde se identifica: O que será entregue; Para quem; Como será entregue; Como será o relacionamento; e, E o tipo de receita obtida.

2.1 Segmento de Clientes

The Business Model Canvas

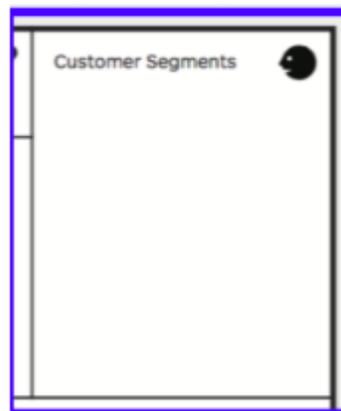


Figura 2. Segmento de Clientes do modelo Canvas
 Fonte: Martins (s.d.)

O primeiro passo do preenchimento do Business Model Canvas é o bloco do Segmento de Clientes. Destacam-se dois aspectos importantes, que se justificam. (PEREIRA, 2016):

1) A palavra “segmento” deixa implícito que se trata da escolha de uma fatia do mercado. Em outras palavras, é necessário que se defina um nicho de clientes. A famosa afirmativa “quem vende para todo mundo, não vende para ninguém” é levada a sério no Business Model Canvas.

2) Um negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente. De nada adianta ter uma boa ideia se o empresário não enxergar por meio dos olhos de quem vai pagar pelo produto / serviço.

Quando se fala em Segmento de Cliente é muito importante saber: quem são os consumidores que se pretende atender e se esses têm um perfil específico; como esses clientes se agrupam ou se localizam; e quais são as necessidades comuns desses compradores.

Em seguida, devem ser definidos os tipos de mercados que se pretende alcançar, seja de massa ou de um determinado nicho ou segmento. Assim, definem-se as pessoas ou as organizações que se quer atender.

Na parte de Segmentação de Clientes é descrito o perfil do público alvo, quais são suas preferências, seus comportamentos, faixa etária, onde estão localizados. Enfim, todas as informações necessárias que ajudarão a elaborar a projeção de vendas e se o empreendimento proporcionará lucratividade. (OLIVEIRA, 2014). Anderson (2006, p. 37) escreveu:

Eis o que afirmou Patrick Goldstein, crítico do LA Times: Somos hoje um país de nichos. Ainda existem filmes arrasa-quarteirão, grandes sucessos de TV e CDs que se transformam em campeões de venda, mas cada vez menos exemplos que refletem o espírito de cultura pop comunitária. A ação se deslocou para outros pontos, e o país vê programas a cabo e lê blogs que se destinam a públicos específicos.

Ainda com Anderson (2016, p. 11), “cada vez mais o mercado de massa se converte em nichos, compondo um mosaico de minimercados”. O arquétipo do cliente é uma representação de quem é o consumidor e quais suas características. Portanto, a sua definição influencia diversos aspectos do Modelo de Negócios, incluindo o Business Model Canvas, além do segmento de cliente, como o relacionamento com cliente, canais e modelo de receitas, conforme Blank e Dorf (2014 apud SOUZA; DANILEVICZ, 2014).

Para Blank e Dorf (2014 apud SOUZA e DANILEVICZ, 2014, p.07): “é necessário validar com os potenciais clientes se a solução ora apresentada pela empresa satisfará esses consumidores e se eles estão dispostos a pagar por isso.

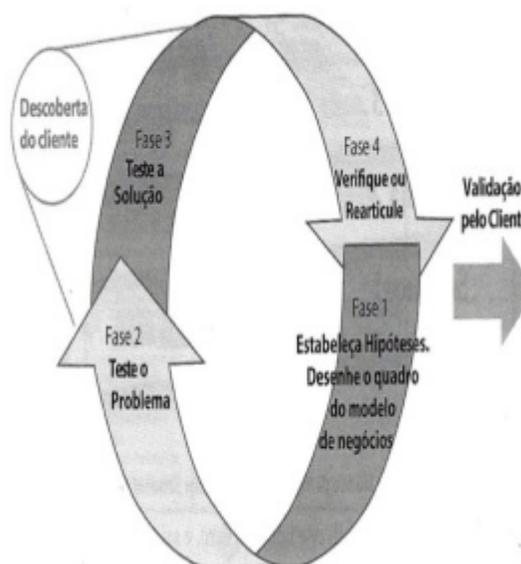


Figura 3. Visão Geral da Descoberta do Cliente
Fonte: Souza; Danilevicz, 2014

Dizem Blank e Dorf (2014 apud SOUZA e DANILEVICZ, 2014) que, após a descoberta do Cliente para Startups por intermédio de canais físicos, a exemplo de uma loja, quem buscam ou necessitam de um produto (bens e serviços), então, a visão dos sócios é transformada em pressupostos ou hipóteses de negócio. Essas hipóteses são organizadas em cada um dos nove blocos do Business Model Canvas.

Assim, essa é a primeira das quatro fases representadas na Figura 2. Fica sobejamente demonstrado que o Business Model Canvas acompanha todo o processo de Desenvolvimento de Clientes e é utilizado, também, como uma tabela de indicadores da evolução de sua preferência.

2.2 Proposta de Valor

Em relação à Proposta de Valor, deve-se pensar na mercadoria que os clientes precisam, sentem falta, que nem exista no mercado ou a demanda não esteja plenamente atendida. Proposta de Valor mostra, enfim, algo que melhora ou satisfaz qualquer aspecto da vida das pessoas.

Na Proposta de Valor, são descritas as soluções que a empresa se propõe a oferecer para resolver os problemas de seus clientes. Dentro dessa proposta, devem conter quais benefícios o produto/serviço oferece, qual o preço ofertado, quais são os diferenciais, devendo justificar porque os clientes comprariam de sua empresa e não de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2014). Representam, assim, a razão pela qual os clientes vão preferir determinada empresa ao sentirem que as suas necessidades foram atendidas. É onde aparece porque a empresa “X” é diferente da concorrência (MARTINS, s.d.).

The Business Model Canvas

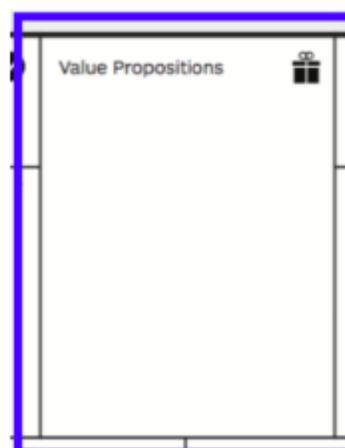


Figura 4. Proposta de Valor do Modelo Canvas
Fonte: Martins (s.n.)

No segundo passo é definida a Oferta de Valor do negócio, que neste caso significa “benefício”. Portanto, é fundamental explicitar quais são estes benefícios que os produtos (ou serviços) entregam para os clientes. Essa reflexão é, também, importante para a análise dos diferenciais da empresa frente a seus concorrentes (PEREIRA, 2016).

Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011, p.22) asseveram que “o componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de Clientes específico. A Proposta de Valor resolve um problema ou satisfaz uma necessidade específica do consumidor”.

Para entender o anseio do cliente e auxiliar na validação das hipóteses do Modelo de Negócio Canvas, pode-se usar o Mapa de Empatia de Osterwalder e Pigneur (2010 apud SOUZA; DANILEVICZ, 2014), conforme se vê a seguir:



Figura 5. Mapa de Empatia
 Fonte: Souza; Danilevicz, 2014.

Para Osderwalder (2004 apud COSTA, 2017, p.110):

Uma Proposta De Valor representa valor para um ou mais Segmentos de Clientes, com base em uma ou mais capacidades. Ela pode ser decomposta em um conjunto de ofertas elementares. Uma Proposta de Valor é caracterizada pelos seus atributos descrição, justificativa, nível de valor e nível de preço, e, opcionalmente, por um Ciclo de Vida.



Figura 6a. Canvas da Proposta de Valor
 Fonte: Costa, 2017.

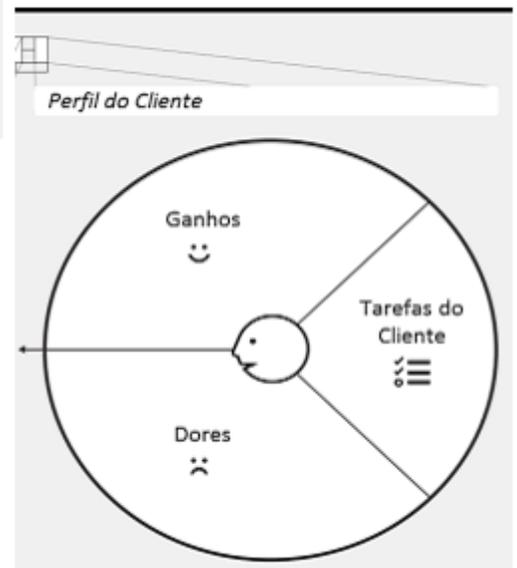


Figura 6b. Canvas da Proposta de Valor
 Fonte: Costa, 2017.

De acordo com Pedroso (2016 apud COSTA, 2017, p. 111), uma Proposta de Valor ao Cliente (PVC) deve responder a algumas questões dentro de quatro temas principais:

- *Segmento Alvo de Clientes: quem são e onde estão localizados os clientes alvo?*
- *Tarefa a Ser Feita: (i) quais problemas importantes ou as necessidades que devem ser atendidos para este cliente? e (ii) em quais circunstâncias ou ocasiões ocorrem estes problemas ou necessidades?*
- *Entregas aos Consumidores: (i) o que é entregue (pacote bem ou serviço)?; e (ii) como a entrega ocorre e é percebida pelos consumidores (experiência do cliente)?*
- *Preço aos Clientes: quanto e como os clientes precisam pagar para resolver seus óbices importantes ou satisfazer suas necessidades?*

2.3 Canais de Distribuição

O componente denominado Canais de Distribuições define como os produtos ou serviços chegarão aos clientes ou consumidores. Os canais podem ser lojas próprias, internet e lojas de parceiros (inclusive virtuais). Desse modo, Canais de Distribuição são os meios/caminhos pelos quais o mercado é alcançado ou são oferecidos os produtos/serviços, e a Proposta de Valor efetivamente acontece. Descrevem como a sua empresa alcançará os segmentos dos clientes para entregar as propostas de valor. (MARTINS, s.d.).

Canais de Distribuição tratam dos meios pelos quais será estabelecida a comunicação com os clientes, seja através das mídias sociais, anúncios patrocinados, publicidade e propaganda em veículos tradicionais como televisão, rádio, revistas e jornais. E como será feita a distribuição, pelos correios, empresa transportadora. Pode-se também descrever como será feito o pós venda e o serviço de atendimento ao consumidor. (OLIVEIRA, 2014).

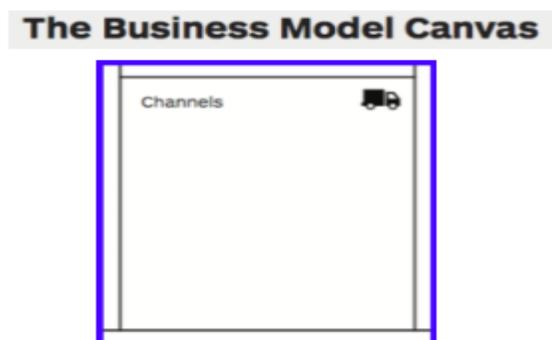


Figura 7. Canais de Distribuição do Modelo Canvas
 Fonte: Martins, s.d.

Canais de Distribuição descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Pode-se dizer que, pela perspectiva do antigo marketing (os 4 Ps), canais representa o “P” de Praça e o “P” de Promoção. Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto, ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. Servem para que o segmento definido possa tomar conhecimento e avaliar a proposição de Valor do Produto, efetuar sua compra e o seu uso. É muito importante verificar que este bloco demonstra graficamente a importância do encaixe estratégico em um Business Model Canvas. (PEREIRA, 2016).

Para Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014 apud FARINA, 2017, p.89): “Canais de Distribuições é como a organização alcança e comunica aos consumidores o seu valor. Existem quatro tipos de canais distintos: Canais de Vendas, Canais de Distribuição, Configurações dos Canais e Canais de Informações”. Enfim, Canais são as propostas de valor disponibilizadas aos clientes via comunicação, distribuição e canais de venda.

2.4 Relacionamento com os Clientes

Relacionamento com Clientes ou Consumidor descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com um segmento específico de Clientes. Determina os tipos de relacionamento que a sua empresa estabelece com cada segmento específico de cliente. (MARTINS, s.d.).

Relacionamento com o Consumidor: é a parte que apresenta como a empresa irá se relacionar com seus clientes, para estabelecer sua proposta de valor. Se será pelo atendimento online no caso se for um e-commerce, se será um atendimento pessoal através de um ponto de venda. Sempre levando em consideração a ótica do cliente, na maneira como ele gostaria de entrar em contato com sua empresa. (OLIVEIRA, 2014).



Figura 8. Relacionamento com os Clientes Modelo Canvas
Fonte: Martins, s.d.

O bloco do Relacionamento com Clientes descreve estratégias que evitam que os fregueses corram para o concorrente por questões como “preço mais baixo”. Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém fundamental para a retenção de clientes. Muitas empresas Startups adotam um relacionamento baseado em “autoatendimento”, pelo qual o cliente resolve quase tudo sozinho. No entanto, algumas empresas já perceberam que investir em um atendimento personalizado garante destaque e maior lucratividade (PEREIRA, 2016).

Quando se fala em Relacionamento com Clientes há de se pensar em fortalecer a marca, mediante a conquista, a fidelização e a retenção do comprador. Deste modo, o Relacionamento com Clientes ocorre de maneira específica com cada segmento de consumidores.

2.5 Fontes de Receita

Segundo Farina (2017, p. 71), “Fontes ou Fluxo de Receita representa o rendimento obtido com cada segmento de consumidores”, ou seja, nada mais é do que como se dará a entrada do capital. Desse modo, diz o “Quanto” e “Como” os clientes irão pagar pelo produto ou serviço. Fluxo de Receitas advém dos ganhos resultantes da Proposta de Valor oferecida com sucesso aos clientes. Identifica, portanto, o tipo de receita a ser obtida de cada segmento de cliente (MARTINS, s.d.).

The Business Model Canvas



Figura 9. Fontes de Receita Modelo Canvas
 Fonte: Martins, s.d.

No Fluxo de Receita é apresentado o quanto os clientes estarão dispostos a pagar pela Proposta de Valor oferecida pela empresa e quais serão as formas de pagamento, prazos, entre outros. (OLIVEIRA, 2014).

Para fechar o lado direito do Business Model Canvas, o Fluxo de Receitas é o bloco que determina a maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos. Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados, tais como: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença, leilão, etc. O fluxo de receitas é, atualmente, uma das grandes fontes de inovação. Por exemplo, inúmeras empresas estão transformando seus mercados ao cobrar por assinatura ao invés de ser por diária e alguns restaurantes passaram a cobrar por tempo de permanência ao invés de cobrar por prato ou por quilo. (PEREIRA, 2016).

Fluxo de Receita representa o rendimento obtido em cada segmento de consumidores, considerando que cada um terá o seu preço, volume e gestão. Dando sequência a este raciocínio, Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014 apud FARINA, 2017) afirmam que são as receitas geradas por cada grupo de consumidores, valendo mencionar que existem diferentes maneiras de gerar receita, conforme se observa a seguir. A parte da esquerda do Modelo Canvas descreve o que é necessário para que as Propostas de Valor definidas, sejam criadas e entregues aos Segmentos de Clientes e, ainda, manter os relacionamentos com eles: as atividades; os recursos; e, os custos.

The Business Model Canvas



Figura 10. Parte da esquerda do Modelo Canvas
 Fonte: Martins, s.d.

Essa parte da esquerda do Modelo Canvas é formada pelos blocos a seguir.

2.6 Recursos Principais ou Chaves

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de Recursos Chaves, que são os ativos fundamentais para fazer o negócio funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio. Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações; intelectuais, como patentes; humanos, como equipe de programadores ou atendimento. (PEREIRA, 2016).

No espaço onde aparece o item Recursos Principais ou Chaves, deve-se definir os recursos necessários ou importantes para que o negócio funcione. Os recursos podem ser: imóveis, máquinas, pessoas e capitais, também, definidos como físicos, intelectuais, humano e financeiro. É aquilo que é imprescindível para fazer o negócio funcionar. (MARTINS, s.d.).

The Business Model Canvas



Figura 11. Recursos Principais ou Chaves
 Fonte: Martins, s.d.

Recursos Chaves descrevem como serão executadas as atividades importantes da empresa. Ou seja, quais são as máquinas utilizadas, o número de pessoas contratadas para operacionalizar a produção, onde serão alojados os maquinários e as pessoas para trabalhar, o quanto de investimento financeiro será necessário em todos os recursos. (OLIVEIRA, 2014). Sintetizando, Recurso Chave ou Principal são os ativos necessários para oferecer e entregar os itens dos módulos anteriores.

2.7 Atividades Chaves

Atividades Chaves são as ações principais que estão diretamente ligadas às obras necessárias para ultimar a Proposta de Valor. São as atividades fundamentais para se realizar o negócio. (MARTINS, s.d.).

The Business Model Canvas



Figura 12. Atividades Chaves
 Fonte: Martins, s.d.

Atividades Chaves. Dentro do espaço de atividades fundamentais, são enumeradas as tarefas que serão executadas para construir a Proposta de Valor; como serão as etapas da linha de produção, no caso de uma indústria; como será resolvido o pedido do consumidor no caso de uma prestação de serviços. (OLIVEIRA, 2014).

De forma complementar ao Recurso Chave, as Atividades Chaves devem tratar das atividades mais importantes realizadas pela empresa de forma constante para que o negócio funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma web como Recurso Chave, muito provavelmente terá como Atividade Chave a manutenção desta plataforma. Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos. (PEREIRA, 2016).

As Atividades Chaves ou Atividades Fundamentais do negócio se subdividem em: Produção (fabricação), Resolução de Problemas (soluções), Plataforma (software) e Redes (site). Por isso, as Atividades Chaves são de suma importância para que a empresa consiga ofertar aos clientes sua Proposta de Valor e, conseqüentemente, obter resultado financeiro.

Segundo Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014 apud FARINA, 2017, p.72), as Atividades Fundamentais “são os itens mais importantes que a organização deve produzir para fazer com que o seu Modelo de Negócios funcione, incluindo os produtos, desenvolvimento, integração, entrega e manutenção”. Atividades-chave são exigidas pela Proposta de Valor.

2.8 Parcerias Principais ou Chaves

Parcerias Principais ou Principais Parceiros são os aliados que permitem aperfeiçoar a produção ou reduzir os riscos do negócio. Podem ser fornecedores, contadores e até terceirizados. Parcerias-chaves são os recursos utilizados de origem externa à empresa. Enfim, são os Fornecedores e parceiros importantes para a entrega da Proposta de Valor. (MARTINS, s.d.).

Parceiros Chaves ou parcerias-chaves descrevem quais serão os principais fornecedores que ajudarão a empresa a oferecer sua Proposta de Valor. Um bom exemplo disso é a terceirização. Muitas empresas necessitam terceirizar determinados serviços que não são atividades principais, como por exemplo, um escritório de contabilidade ou uma empresa de consultoria. As parcerias-chaves ajudarão a empresa em suas estratégias e resultados. (OLIVEIRA, 2014).

The Business Model Canvas

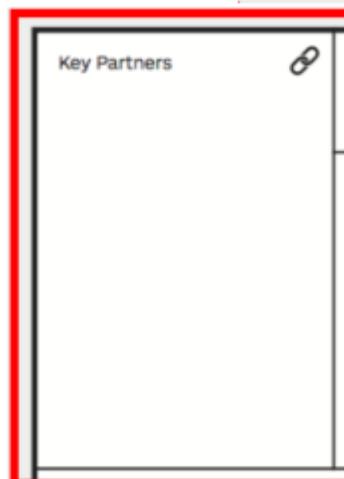


Figura 13. Parcerias Principais ou Chaves
Fonte: Martins, s.d.

“Parceiros Chaves” no Business Model Canvas refere-se primordialmente a terceirizações (fornecedores). Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam seu negócio a entregar a Oferta de Valor. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa que garante o funcionamento do negócio deve ser listado nesse bloco (PEREIRA, 2016)

Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014 apud FARINA, 2017, p. 72) declaram que é “a rede de parceiros e fornecedores que permitem que o modelo de negócios funcione”.

2.9 Estrutura de Custos

Dentro da Estrutura de Custos estão descritos os valores gastos com custos fixos e custos variáveis. Portanto, a Estrutura de Custos serve para verificar a viabilidade ou melhoras na qualidade do produto ou serviço. Resumindo, é tudo que gera custos na operação do seu negócio. (MARTINS, s.d.).

Estrutura de Custos. Convém lembrar que toda a etapa de processo de uma empresa tem seus custos de produção e manutenção da atividade os quais devem ser descritos na Estrutura de Custos. Para facilitar, o ideal é fazer a correta classificação entre os fixos e variáveis, de maneira que facilite a visualização dos custos mais caros de cada etapa, ajudando a observar se são menores ou maiores que o fluxo de receitas. (OLIVEIRA, 2014).

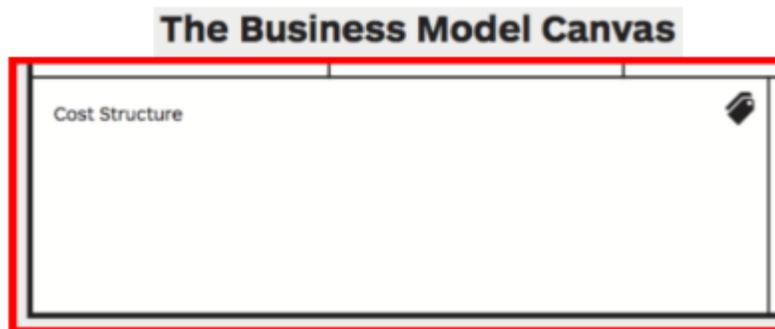


Figura 14. Estrutura de Custos.
 Fonte: Martins, s.d.

O último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do negócio. Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, os custos de canais são considerados como comissão de vendedores. Assim, os elementos da estrutura de negócios geram a Estrutura de Custos. (PEREIRA, 2016).

3 OS CINCO TIPOS DE PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS SEGUNDO O BUSINESS MODEL GENERATION (BMG)

Os cinco Padrões servem para compreender o Modelo de Negócio de forma fácil e aplicável, a ponto de fazer com que qualquer pessoa possa criar uma empresa Startup, utilizando a ferramenta Canvas, tanto no trabalho do design, quanto na aplicação de Modelos de Negócios. Os cinco padrões são denominados de Desagregação, Cauda Longa, Plataforma Multilateral, Grátis e Modelo de Negócio Aberto. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3.1 Modelo de Negócio Desagregado ou Corporações desagregadas

O uso do termo “Corporação Desagregada” foi introduzido por John Hagel e Marc Singer (1999) que acreditavam que as empresas eram compostas de três tipos diferentes de negócios dentro de uma mesma organização, a saber: Negócio de Relacionamento com os Clientes, Negócio de Inovação de Produtos e Negócio de Infraestrutura (apud OSDERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Este modelo de negócio é utilizado pelas empresas de telecomunicação móvel que, no passado, competiam em qualidade de rede; mas que, agora, fecham acordos de compartilhamento com competidores e terceirizam operações conjuntas com fabricantes de equipamentos.

Modelo de Negócios “Corporações Desagregadas” foi um termo cunhado por Hargel e Singer (1999) que diz respeito às empresas que visam diminuir custos e aumentar as receitas por meio do aumento da eficiência produtiva, gerada pela criatividade empresarial. São organizações que utilizam a mesma infraestrutura de um tipo de negócio para lucrar com um ou mais segmentos diferentes de clientes. Temos como exemplo os grandes supermercados que aproveitam a sua estrutura física e logística para comercializar, além de produtos alimentícios, higiene e limpeza, uma vasta opção de eletrodomésticos, pneus e bicicleta. (MOTA, 2018).

O conceito de “corporação desagregada”, cujo termo fora cunhado por John Hagel e Marc Singer, declara que há três tipos fundamentalmente diferentes de negócios. (MILAPESQUISA, 2016, s.p.):

- *Negócios de Relacionamento com Clientes que se refere à aquisição e manutenção de clientes.*
- *Negócios de Inovação de Produto que impõe o desenvolvimento de serviços e bens novos e atraentes.*
- *Negócios de Infraestrutura quando da construção e gerenciamento de plataformas para tarefas repetitivas e de grande volume.*

Os três tipos de negócios podem coexistir em uma única corporação, mas, idealmente, são “desagregados” em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas, mas sempre observando: excelência operacional, liderança do produto e a intimidade com o cliente. (MILAPESQUISA, 2016). Há os aspectos competitivos, culturais e econômicos nos três tipos de negócios. (MILAPESQUISA, 2016).

Tipo de Negócio Inovação de Produto

- Aspectos Competitivos: centrados no funcionário; mimando os criativos.
- Aspectos Culturais: luta por talento que favoreçam as inovações.
- Aspectos Econômicos: o pioneirismo no mercado permite cobrar preços razoáveis e conquistar fatia do mercado; a velocidade é crucial.

Tipo de Negócio Gestão do Relacionamento com Clientes

- Aspectos Competitivos: altamente orientada ao serviço, tendo por parâmetro a mentalidade do “cliente em primeiro lugar”.
- Aspectos Culturais: observar os valores sociais da clientela.
- Aspectos Econômicos: os altos custos para atrair clientes tornam imperativo não descuidar do lucro; o escopo econômico é crucial.

Tipo de Negócio Gerenciamento de Infraestrutura

- Aspectos Competitivos: focado no custo; reforça a padronização, previsibilidade e eficiência.

- Aspectos Culturais: luta por escala, a fim de que haja uma rápida consolidação dos produtos no mercado.
- Aspectos Econômicos: altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para a obtenção de baixos custos unitários; a economia de escala, assim, é crucial.

3.2 Cauda Longa

Este tipo de modelo de negócio é bastante praticado por plataformas eletrônicas e aplicativos por ter baixo custo de estoque e robustez de conteúdo segmentado para compradores interessados por meio da internet, vista como a democratização da distribuição de conteúdo digital a um custo baixo. Enfim, este modelo de negócio causou uma revolução na forma de consumir, pois as pessoas amadoras podem gravar músicas, produzir curtas e projetar softwares, tudo com resultados profissionais.

A única grande área em crescimento acelerado é a Internet, mas nesse caso trata-se de um oceano sem categoria própria, com milhões de destinos, cada um desafiando, à sua maneira, a lógica convencional da mídia e do marketing. Isso justifica a transformação do mercado de massa em mercado de nicho. (ANDERSON, 2006, p. 08).

Ainda com Anderson (2006), existe demanda para a cultura de massa, mas esse já não é mais o único mercado. Os hits hoje competem com inúmeros mercados de nicho, de qualquer tamanho. E os consumidores exigem cada vez mais opções. A era do tamanho único está chegando ao fim e em seu lugar está surgindo algo novo, o mercado de variedades.

Mudanças sistemáticas e profundas foram causadas com o surgimento deste modelo de negócio. Exemplos como Uber, a maior empresa de táxis do mundo, não possui sequer um veículo; o Facebook, mesmo sendo a mais popular proprietária de mídia do mundo, não cria nenhum conteúdo; Airbnb, o maior provedor de hospedagem do planeta, não possui nenhum hotel.

Em resumo, Anderson (2016, p. 15) diz que “a ideia da Cauda Longa tem a ver, realmente, com a economia da abundância” — o que acontece quando os gargalos que se interpõem entre a oferta e a demanda em nossa cultura começam a desaparecer e tudo se torna disponível para todos.

3.3 Plataformas Multilaterais

É um modelo de negócio criado para fazer a interação de diferentes grupos, que crescemna medida em que aumenta o número de usuários. Este modelo é conhecido como Efeito Rede. Geralmente, são serviços prestados de forma barata ou gratuita, a fim de atrair um segmento de cliente para transformá-los em usuários de outros serviços.

O melhor exemplo que permite enxergar de forma clara este modelo de negócio é a gigante Google, que oferece anúncios segmentados através de uma ferramenta chamada AdWords, onde anunciantes podem publicar links patrocinados. Desse modo, quanto mais pessoas o Google alcançar mais anúncios pode apresentar e maior será o valor criado para os anunciantes.

3.4 Grátis como Modelo de Negócio

Como o nome afirma, o usuário não paga pelo serviço, pois este é bancado por empresas que vendem espaço para anunciantes. Esse Modelo de Negócio é

muito utilizado por rádios, televisões, jornais e internet e se classificam em:

3.4.1 Freemium, que ofertam serviços básicos gratuitos com serviços Premium opcional pago, a exemplo Spotify.

3.4.2 Isca e Anzol, a empresa oferta um serviço ou produto gratuito com a intenção de gerar lucros, a partir das compras subsequentes, como é o caso da operadora telefônica Claro, que oferece um telefone gratuito junto com a assinatura.

3.5 Modelo de Negócios Abertos

O Modelo de Negócios Abertos está entre os mais inovadores, pois se trata de fazer conexão entre empresas com problemas e resolvidores de problemas. Às vezes somente a equipe interna de uma organização não é capaz de encontrar solução para um problema do momento. É aí que se encaixa o Modelo de Negócios Abertos ao permitir que a empresa, de forma menos dispendiosa, consiga a ajuda de fontes externas.

Um exemplo deste Modelo é a organização InnoCentive, que cria conexões entre empresas com problemas sem solução aparente e pesquisadores ao redor do mundo para solucioná-los.

4 COMO PREENCHER OU CONSTRUIR UM CANVAS

Um modelo de negócio descreve como uma organização cria, entrega e captura valores. Segundo Farina (2017, p.24),

Finalmente, surge a necessidade de estabelecer e comunicar o Modelo de Negócios da organização, preferencialmente de forma visual, e para isto foi utilizado o Business Model Canvas, capaz de fornecer um desenho simples, porém estruturado do modelo de negócio de uma organização.

O Canvas tem demonstrado muita eficiência por se tratar de uma ferramenta visual. Essa ferramenta é dividida em nove módulos. O lado esquerdo representa a parte racional da organização, ou modelo de operação, e isso não é por acaso, foi levando em consideração que o lado esquerdo de nosso cérebro é o responsável pela razão. O mesmo acontece com o lado direito do Canvas, em que se encontram os módulos que representam a parte emocional da organização, ou modelo de relacionamento com o cliente, uma vez que é o lado direito do cérebro que responde por nossas emoções. Isso justifica porque a Proposta de Valor está entre os dois lados, esse é módulo mais importante para uma empresa.

A Proposta de Valor tem como função resolver problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades. Na parte inferior encontra-se o modelo econômico, ou o posicionamento estratégico. O Canvas permite conhecer o modelo de negócio de forma simples, porém não simplificada, o que faz dele uma ferramenta incrível.

A construção do Canvas inicia-se pelo lado direito que representa o valor que vai ser gerado e entregue ao mercado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010 apud SOUZA e DANILEVICZ, 2014). Os blocos de Segmentos de Clientes, Preposições de Valores, Canais, Relacionamento com Clientes e Receitas devem ser preenchidos nessa ordem.

Após a definição do lado direito, deve-se completar o lado esquerdo do Canvas, que representa os blocos relacionados com a eficiência da empresa. Define-

se, então, os blocos de Recursos Chaves, Atividades Chaves, Parceiros Chaves e Custos. (SOUZA; DANILEVICZ, 2014).

De acordo com Hauksson (2013 apud TEIXEIRA e LOPES, 2016, p.80), *O Business Model Canvas contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócios tem de abordar que são: o produto, a interface com o Cliente, a gestão de infraestrutura e os aspectos financeiros. Essas quatro áreas são representadas por nove elementos básicos e seus subelementos que são o núcleo da ontologia para cobrir os blocos de construção de um modelo de negócios.*

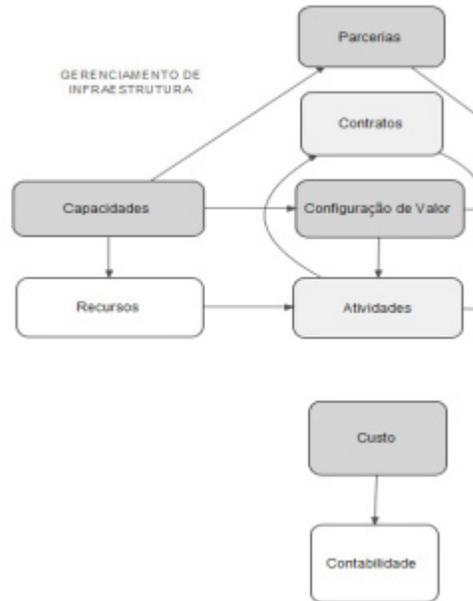


Figura 15a. Quatro áreas principais ou pilares de um Modelo de Negócio
 Fonte: Teixeira; Lopes, 2016, p.80

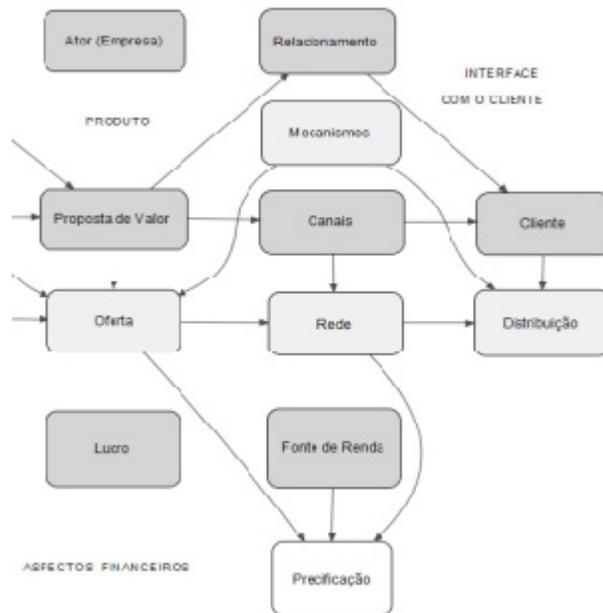


Figura 15b. Quatro áreas principais ou pilares de um Modelo de Negócio
 Fonte: Teixeira e Lopes, 2016, p.80

Na tentativa de construir um mapeamento de modelo de negócios, chamado de Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) utilizaram conceitos de Design Thinking. O Design Thinking, ou “pensar como um designer”, é uma abordagem utilizada na criação de produtos e, mais recentemente, na inovação em negócios. Baseia-se em colocar as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto, gerando resultados mais favoráveis a elas. A metodologia estimula a criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco do cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente.

Ao começar com uma proposta de valor, uma empresa pode rapidamente testá-la com os clientes e determinar a melhor maneira de entregá-la. Isso lhe permite criar rapidamente um conjunto de pressupostos em cada área (1, 2 e 3), que pode ser testado, refinado, validado ou mudado, de acordo com a proposição de valor que é afiada com os clientes. É esse o processo de desenvolvimento do cliente: testes, suposição e interação.

As áreas podem ser organizadas em: área 1- empresa (recursos-chave, atividades e parceiros). Esses blocos descrevem os insumos necessários para entregar a proposta de valor; Área 2 – cliente (relacionamento, canais e segmentos). Esses blocos descrevem o quê e como, quanto ao mercado que se mira para produzir; e, por fim, a área 3 – dinheiro (estrutura de custos e fontes de receitas). Esses blocos descrevem o investimento e retorno para a empresa.

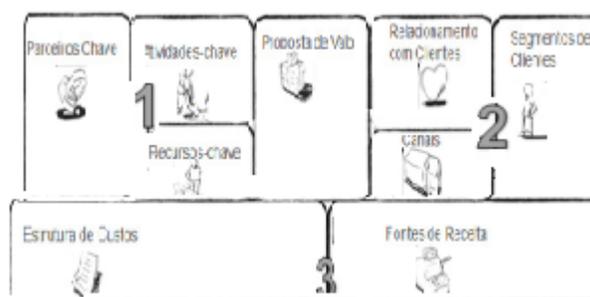


Figura 16. Business Model Canvas
 Fonte: Teixeira e Lopes, 2016, p.81

De acordo com Zott, Amit & Massa, 2010 (apud TEIXEIRA e LOPES, 2016, p.77),

O modelo de negócios deve ser visto como uma unidade de análise. Ele não descreve isoladamente o ambiente interno ou externo da empresa, mas sim as atividades internas com a sua rede, para atender as necessidades dos consumidores e dos demais stakeholders, ou seja, o propósito da criação e distribuição de valor.

5 QUEM PODE USAR O CANVAS E COM QUAL OBJETIVO

Como defende Ries (2012), “planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startup não tem nenhum dos dois”. Em função disso, os conceitos de Lean Startup e do modelo de negócios Canvas têm ganhado cada vez mais espaço, por serem mais rápidos e práticos. O objetivo, com essas novas abordagens, é testar o quanto antes a ideia de um produto/serviço e valendo-se do feedback dos clientes adapta-se à solução. (NARDES e MIRANDA, 2014).

Na visão de Blank e Dorf (2012 apud NARDES e MIRANDA, 2014,

p.262):

O problema com os planos de negócios para a maioria dos empreendedores não é seguir princípios estratégicos sólidos, mas é se basear em fatos errados. Infelizmente, a maioria dos erros não podem ser detectados no quadro branco, pois dependem de interações entre produtos e clientes

De acordo com Dornelas (2015), o Canvas tem grande sinergia com conceito de Startup, por ser uma ferramenta prática. Como o Canvas utiliza recursos visuais, permitindo colar adesivos de cores diferentes, contribui para um ambiente mais colaborativo, capaz de inovar e validar ideias de uma forma dinâmica e divertida. Pode-se, então, imaginar diferentes situações e testar as opções antes de serem executadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho científico constatou que muitas Startups não possuem um Plano de Negócio formal, mas sim, o Modelo de Negócio Canvas, por apresentar características dinâmicas que possibilita alterações. O Canvas se torna relevante na medida em que os processos de gestão ficam mais complexos e a empresa necessita traçar uma nova direção, visando sua expansão.

Percebeu-se, academicamente, que a eficácia e a rapidez tornam a Startup exitosa quando se vale do Modelo Canvas, que, inclusive, permite que essa empresariedade identifique suas capacidades organizacionais que estão menos desenvolvidas, evitando, assim, prejuízos e tornando-a, posteriormente, capaz de transacionar seus bens ou serviços em lucro.

Concordando com Ries (2012, p. 10), o sucesso de uma startup não é consequência de estar no lugar certo na hora certa e sim seguir o processo Canvas, que pode ser aprendido, e, portanto, ensinado.

Neste artigo ficou claro que o empreendedorismo e a administração não são excludentes, ou seja, não há como desassociar um do outro. Ambos, são essencialmente complementares. Assim, não há como falar de uma Startup de sucesso sem a gerência de um bom gestor.

Finalmente neste trabalho, ficou materializado que o Plano de Negócios se torna necessário quando a empresa deixar de ser Startup e se consolida no mundo dos negócios. Nesse caso o Canvas deixa de ser eficiente diante das inúmeras variáveis do cotidiano de um médio ou grande empreendimento.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. A Cauda Longa: Do mercado de massa para o mercado de nicho. São Paulo: Campus, 2006.

BORDIGNON, F. PME 3421 – Metodologia de Projeto II. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Mecânica. Palestra proferida em 04/05/2017

COSTA, R.M. Análise, Design e Inovação de Modelos de Negócios para Servitização. 2017. 396f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

DORNELAS, J. et al. Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio. Selo Editorial: Empreende/LTC. 2015.

FARINA, Diane Aparecida dos Reis. (Dissertação) Estabelecimento de Startups: Proposta de Framework Cíclico para Geração e Refinamento de conceitos e estruturação da operação inicial de Negócios Inovadores. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2017. 184f.

GAUCHAZH. Conheça a História de Empresas que Começaram Startups e Hoje são Gigantes: Campus Business. 2014. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2014/02/conheca-a-historia-de-empresas-que-comecaram-startups-e-hoje-sao-gigantes-4405917.html>>. Acesso em: 10 jun 2018

GITAHY, Y. O que é uma startup?2016. Disponível n o site: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acessado em 10.04.2016.

MARTINS, A.R. Modelo Canvas: Uma Introdução ao Business Model Canvas (Ou Quadro de Modelo de Negócios). s.d. Disponível em: <<http://maturidadedigital.com.br/praticanvas/modelo-canvas/>>. Acesso: 10 jun 2018.

MILAPESQUISA. Modelos de Negócios do Canvas - Parte 1/5 - Negócios Desagregados.2016. Disponível em: <<http://milapesquisa.com.br/blog/modelos-de-negocios-do-canvas-parte-1/5-negocios-desagregados>>. Acesso em: 12 jun 2018.

MOTA, G. Tipos de Modelos de Negócios. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/tipos-de-modelos-de-negocios/109069/>>. Acesso em: 12 jun 2018.

NARDES, F.B.; MIRANDA, R.C. Leon Startup e Canvas: Uma proposta de Metodologia para Startups. Revista Brasileira de Administração Científica, Sergipe, v.5, n.3, p. 252-272, 2014.

OLIVEIRA, E. Entenda De Forma Rápida O Que É A Ferramenta Business Model Canvas: Empreendedorismo E Negócios. 2014. Disponível em: <<https://atitudeenegocios.com/business-model-canvas/>>. Acessado em: 10jun 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, D.. O que é o Business Model Canvas.2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acessado em: 10 jun 2018.

RIES, E. A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

SOUZA, A.L.S.; DANILEVICZ, Â.M.F. Concepção de Modelo de Negócio de Startup: Um estudo sobre a Aplicação do Modelo de Desenvolvimento de Clientes. 2014. 21f. Disponível em: < file:///D:/Desktop/000937164.pdf >. Acesso em: 10 jun 2018.

TEIXEIRA, L.C.M.; LOPES, H.E.G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v.16, n.2, p.73-99, mai./ago. 2016

WOLLHEIM, B.; MARCONDES, P. Empreender Não é Brincadeira!. São Paulo: Negócio, 2003.