

**CANVAS E SUAS CONCEPÇÕES: Um Estudo de Caso Sobre a Viabilidade da Ferramenta**

*Sheron Marcondes Teixeira<sup>1</sup>; Victória Prevate Almeida Campos<sup>2</sup>; Tarcísio Mendel Almeida<sup>3</sup>*  
<sup>1,2,3</sup> Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, unidade Carangola.  
*sheron.marcondes@outlook.com; tarcisio.almeida@uemg.br*

**Resumo**

Sabe-se da importância do planejamento para propiciar a sobrevivência e impulsionar o sucesso das empresas em um cenário cada vez mais competitivo, onde o mercado é parte importante da globalização que gerencia a economia mundial. Assim sendo, qualquer organização necessita de um modelo gerencial para seguir. Partindo desse pressuposto, o presente trabalho traz os conceitos do *Business Model Canvas* (BMC), uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico que permite criar ou modificar Modelos de Negócios, que demonstram os meios que uma empresa utiliza para chegar aos resultados pretendidos. Este estudo tem como objetivo analisar os diferenciais e a viabilidade da ferramenta *Canvas*, e para atingi-lo utilizou-se como metodologia pesquisas qualitativa e quantitativa, composta por questionário respondido por estudantes de Administração que demonstraram sua percepção quanto à aplicabilidade do mesmo. Os resultados demonstraram grande aceitabilidade do método devido à sua aplicabilidade e seus diferenciais. O valor do tema está em captar a visão desses estudantes, escolhidos com a justificativa de estarem se formando e possuem uma bagagem de conhecimento acerca de planejamento e estratégias organizacionais, para concluir se essa ferramenta de caráter inovador apresenta aspectos que possibilitam e satisfaçam às pessoas que estão à procura de técnicas que auxiliem na modelagem e gestão dos negócios.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócios; *Canvas*; Planejamento; Ferramenta de Gestão.

**Abstract**

People know the importance of planning to promote survival and boost business success in an increasingly competitive environment where the market is an important part of globalization that manages the world economy. Therefore, any organization needs a management model to follow. Based on this assumption, the present work brings the concepts of Business Model Canvas (BMC), a tool of management and strategic planning that allows to create or modify Business Models, which demonstrate how a company achieves its intended results. Even if unidentified, a Business Model is present, and the lack of knowledge and control over it generates inefficient and disorderly planning that leads to losses. This study aims to analyze the differentials and the viability of the Canvas tool and, for this, the qualitative and quantitative research was used as methodology, composed of a questionnaire answered by Administration students who demonstrated their perceptions regarding its applicability. The results showed great acceptability of the method due to its applicability and its differentials. The importance of the subject is to capture the vision of these students, chosen with the justification that they are graduating and have a wealth of knowledge about planning and organizational strategies, to conclude if this innovative tool presents aspects that allow and satisfy the people that are looking for techniques that help in the modeling and business management.

**Keywords:** Business Model; *Canvas*; Planning; Tool of Management.

## 11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

### 1 Introdução

Com o cenário empresarial cada vez mais competitivo, o planejamento é de grande relevância para o posicionamento das empresas frente ao mercado. Nesse contexto, as empresas precisam se diferenciar para atrair e fidelizar clientes. Nessa perspectiva, o assunto em questão se faz relevante por destacar os estudos feitos sobre uma ferramenta inovadora de planejamento estratégico, denominada *Business Model Canvas* (BMC), cujo intuito é aguçar a criação de um Modelo de Negócios diferenciado que proporcione criação de valor para o cliente.

O universo de pesquisa baseou-se no grupo de estudantes do curso de Administração da Universidade Estadual de Minas Gerais - unidade Carangola, devido o contato com disciplinas referentes às áreas de gestão, empreendedorismo, estratégia, entre outros temas lecionados no curso que facilitam o entendimento da ferramenta e seu manuseio, o que os torna mais aptos para opinar sobre essa metodologia e seus diferenciais.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção acerca da aplicação da ferramenta no mundo dos negócios e com objetivos específicos, demonstrar os conceitos, definições e aplicações da ferramenta BMC, evidenciar seus principais diferenciais, e classificar a percepção de um grupo de estudantes universitários com relação à mesma.

#### 1.1 Modelo de Negócio

O termo "Modelo de Negócios" se popularizou na década de 1990, decorrente dos avanços tecnológicos da época. Com a ascensão da internet e a comercialização eletrônica, esses modelos ganharam impulso e foram cada vez mais adotados por empresas virtuais (KALLÁS, 2012).

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” e deve ser utilizado para criação de novas estratégias através das estruturas e processos organizacionais. Já

Clark (2013, p. 26) define Modelo de Negócios como “a lógica pela qual uma empresa sustenta a si mesma financeiramente”. Segundo o autor, o termo pode ser comparado a uma planta que descreve o funcionamento de uma organização, seja ela uma organização já existente ou uma empresa que ainda está sendo planejada.

Diante desse cenário, onde existem vários conceitos do que se entende sobre Modelo de Negócios, os autores Osterwalder e Pigneur decidiram escrever o livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*, com a intenção de descrever simplificada para que serve e como criar um Modelo de Negócios dinâmico e adaptável a qualquer tipo e ramo de empresa, através da ferramenta *Business Model Canvas* – BMC.

#### 1.2 Business Model Canvas: Conceitos e Definições

Segundo Finocchio (2013, p.18), a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur é “um modelo de plano de negócios baseado no preenchimento coletivo de um *Canvas* (termo em inglês que pode ser definido como quadro ou pano de fundo), sobre o qual vão sendo colocados pedaços de papel autocolantes”. Criou-se então, um quadro diferenciado onde são expostos os objetivos e meios que a empresa irá seguir para executar suas atividades.

O Modelo de Negócio *Canvas* é preenchido através de anotações em adesivos (*Post-its*<sup>TM</sup>) que permitem o planejamento de Modelos de Negócios novos ou a modificação dos já existentes. Para Clark (2013, p.29) o *Canvas* é “uma técnica poderosa para criar esquemas de como as organizações funcionam”, esses esquemas criam um atalho visual que simplifica as empresas e ajuda a compreender seu funcionamento.

Devido à possibilidade de ser preenchido por mais de uma pessoa, acredita-se que o *Canvas* permita que qualquer um esboce um Modelo de Negócios, e que em conjunto, possa construir um planejamento composto de

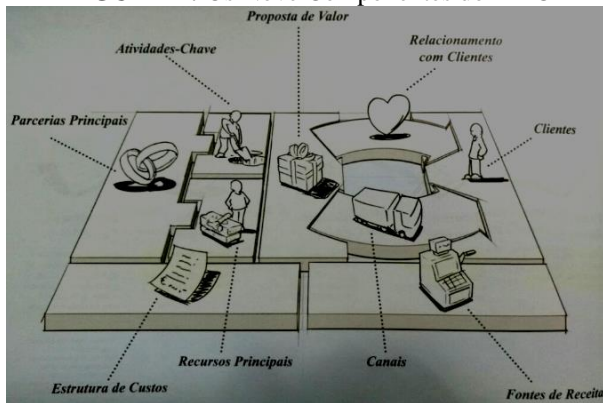
## 11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

diferentes pontos de vista (OROFINO, 2011). Tal característica possibilita a troca de opiniões e ideias de pessoas de diferentes áreas da empresa, fator estratégico que ajuda a alavancar o sucesso da organização (HAUKSSON, 2013).

Já em relação à sua simplicidade e flexibilidade, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 159) destacam que “durante as discussões exploratórias, alguns elementos podem ser removidos e substituídos múltiplas vezes para explorar novos caminhos”, o que impulsiona o processo de mudanças e alterações imediatas.

A ferramenta BMC é constituída por um quadro dividido em nove blocos. Esses blocos são denominados “componentes” e são preenchidos com papéis autocolantes nos quais são escritos as respectivas ações, características e planejamentos referentes a cada área da empresa. As nove áreas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) são representadas na Figura 1.

**FIGURA 1:** Os Nove Componentes do BMC



Fonte: CLARK, Tim (2013, p. 34).

Como apresentado, o quadro representa uma planta direcionadora, que permite a visualização dos principais setores que compõem um Modelo de Negócios.

As caracterizações dos nove componentes se estabelecem da seguinte forma:

**Segmento de Clientes:** São os diferentes grupos de pessoas que uma empresa busca atender.

**Proposta de Valor:** São os produtos/serviços agregados ao diferencial/benefício que a empresa oferece a seus clientes.

**Canais:** Maneira que a empresa alcança seus clientes para entregar sua proposta de valor.

**Relacionamento com Clientes:** Descreve o tipo de relação que a empresa mantém com seus clientes (pessoais ou automatizadas).

**Fontes de Receita:** Identifica o dinheiro que a empresa gera, através de seus segmentos de clientes, parceiros, investidores, etc.

**Recursos Principais:** Identifica todos os recursos (físicos, financeiros, intelectuais ou humanos) importantes para que o Modelo de Negócios da empresa funcione.

**Atividades-Chave:** São as atividades essenciais que a empresa deve desempenhar para entregar sua proposta de valor.

**Parcerias Principais:** Lista a rede de fornecedores e parceiros que as empresas necessitam para ajudá-las a colocar o Modelo de Negócios em prática.

**Estrutura de Custo:** Descrevem todos os custos que a empresa tem que arcar para executar seu Modelo de Negócios.

## 2 Materiais e Métodos

O caminho percorrido para desenvolver este trabalho é, dentre outros, baseado em levantamento bibliográfico de livros, periódicos e anais de congresso referente à temática em estudo.

O levantamento de dados para obter os resultados pretendidos baseou-se em uma pesquisa exploratória, através de técnicas de coleta de dados, que possibilita um contato mais direto entre o pesquisador e o grupo que fará parte da geração de resultados (FONSECA, 2002).

Aplicou-se um questionário para os alunos do 8º período, turmas A e B do curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais, unidade Carangola, contendo seis questões referentes à aplicação e utilização do BMC (sendo cinco questões fechadas e uma aberta).

Questionário é um conjunto de questões que objetivam colher informações, opiniões ou

## 11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

ideias sobre determinado assunto (GIL, 2009). Através dessa técnica de coleta de dados foi possível obter os resultados qualitativos e quantitativos sobre os objetos de pesquisa.

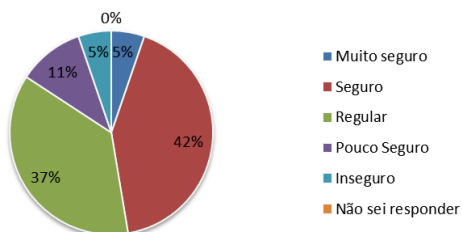
### 3 Resultados e Discussões

Com base na aplicação de questionário ficaram evidentes os fatores positivos em relação ao uso do BMC para criação de Modelos de Negócios devido ao interesse dos estudantes em utilizar a ferramenta nas organizações, a participação na pesquisa e o *feedback* que obteve-se pelos mesmos no ambiente de aprendizagem. Os resultados das questões estão demonstrados abaixo com suas discussões, seguido de seus respectivos gráficos, para melhor visualização e análise.

O gráfico 1 representa a primeira questão, onde buscou-se tomar conhecimento sobre o grau de segurança que o aluno tem para aplicar o BMC, baseado na experiência profissional e/ou acadêmica que possui.

**Gráfico 1: Segurança**

1. Com o conhecimento que você possui, você se considera seguro(a) para aplicar o método *Business Model Canvas* (BMC) no dia a dia organizacional?



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

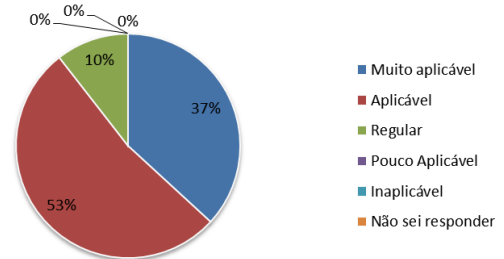
De 38 alunos, dezesseis responderam estarem seguros, ou seja, 42% dos alunos acreditam ser capazes de elaborar um Modelo de Negócios utilizando o *Canvas* numa organização, e apenas 5% se sentem inseguros para aplicá-lo. Com isso, fica evidente que há uma segurança na aplicação da ferramenta para desenvolver planejamentos pautados em entrega de valor aos clientes de forma dinâmica e competitiva.

Visto que os idealizadores da ferramenta destacam sua eficiência na elaboração de

Modelo de Negócios, na segunda questão, representada pelo gráfico 2, pretendeu-se saber o quão aplicável os alunos consideram a ferramenta em novos planejamentos empresariais.

**Gráfico 2: Aplicação**

2. Como você classifica o BMC para o planejamento de novas ações empresariais?



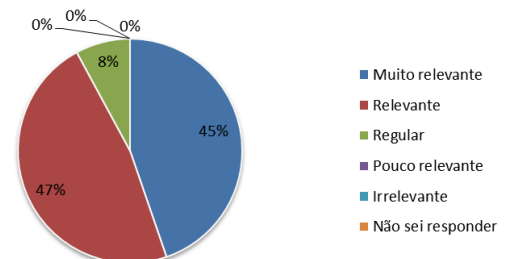
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Observa-se que a maioria dos alunos, com um percentual de 53%, afirmou que o método é aplicável, e ninguém o considerou inaplicável, ou seja, uma ferramenta que denota credibilidade e efetividade para as organizações e seus colaboradores.

Mesmo que o BMC seja uma nova metodologia em um cenário onde já existam outros métodos consolidados para auxiliar na administração de empresas, na questão número 3, a intenção foi captar o quão relevante os alunos consideram o BMC como ferramenta de gestão, pois já está disponível para aplicação devido à sua praticidade.

**Gráfico 3: Relevância**

3. Você considera o BMC um conteúdo de relevância no que diz respeito às ferramentas de gestão?



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

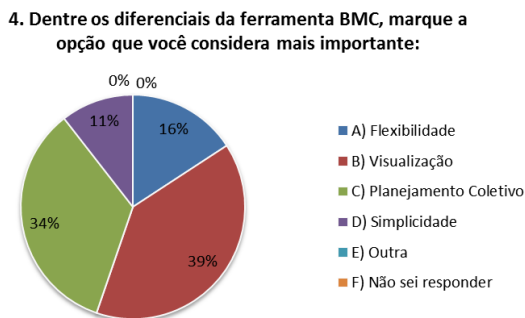
Nesse quesito os participantes foram bastante positivos. O somatório das duas

## 11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

alternativas mais assinaladas mostra que 92% dos entrevistados estimam a importância do BMC. Assim sendo, os dados demonstram que em meio às ferramentas de gestão, o *Canvas* atende às necessidades no que tange a elaboração de um Modelo de Negócios competitivo e assertivo.

No livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios* são destacadas várias características consideradas diferenciais da ferramenta. A quarta pergunta foi elaborada com o intuito de captar qual dos diferenciais citados, os alunos consideram mais importante.

**Gráfico 4: Diferenciais**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

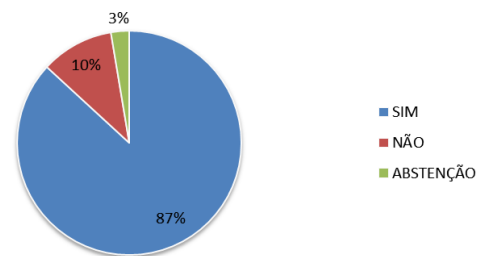
A maioria dos alunos considerou que a visualização e o planejamento coletivo são as características mais importantes do BMC, por permitir, respectivamente, a análise de todo o Modelo de Negócio em um único quadro e por possibilitar a colaboração de todos os membros envolvidos. Em contrapartida, apenas 11% dos alunos assinalaram a alternativa D, que remete ao baixo custo para implementá-la nas empresas. Percebe-se que aos olhos dos estudantes entrevistados, o valor acessível da ferramenta não é a maior vantagem do *Canvas* quando comparado aos benefícios, eficiência e eficácia que essa ferramenta pode proporcionar.

A questão número cinco é subjetiva e tem o intuito de solidificar as outras respostas construindo uma ação: a de utilizar ou não a ferramenta BMC no cotidiano empresarial/profissional. Nesse momento o

estudante pôde responder que sim ou não, e justificar livremente sua escolha, dissertando sobre seus motivos. Por ser algo subjetivo, traz um resultado mais completo, com detalhes que não se pode obter nas questões objetivas, mas que se fizeram úteis para completar o estudo. Assim sendo, a última pergunta se refere a uma possível decisão do aluno duma perspectiva profissional, elemento crucial para a finalização do estudo de caso.

**Gráfico 5: Utilização**

5. Você utilizaria a ferramenta BMC em sua vida profissional? Por quê?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De 38 pessoas entrevistadas apenas quatro responderam que não utilizariam a ferramenta em sua vida profissional. E, ao comparar essa pergunta com a primeira questão e fazer uma análise dos questionários respondidos, constatou-se que dos seis estudantes que se consideram pouco seguros ou inseguros para aplicar o BMC no dia a dia organizacional, apenas um não faria uso da ferramenta. Os demais, mesmo não se sentindo preparados no momento para aplicar o BMC, disseram que o utilizariam e destacaram em suas justificativas a flexibilidade que o mesmo proporciona para modificar os objetivos empresariais, seu baixo custo, a visualização do negócio como com um todo e o fato de nortear o rumo dos negócios enquanto ferramenta de planejamento. Ao ressaltarem essas vantagens, percebe-se, que estariam dispostos a aprender mais sobre o BMC e utilizá-lo futuramente em seu cotidiano profissional e/ou pessoal.

## 11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

### 4 Conclusão

Diante de toda a literatura estudada e dos resultados obtidos através da pesquisa de campo com os universitários e suas percepções, ficou sinalizado que a ferramenta *Canvas* é eficiente e eficaz no que oferece. Percebe-se ainda que sua aplicabilidade não se adapta apenas no âmbito empresarial, mas também a qualquer forma de organização existente que demande um planejamento com uma estrutura de controle sobre vários componentes. Assim sendo, não é exclusivamente acessível e utilizada por administradores, sua dimensão abrange uma diversificação de atendimento, tanto profissional, como pessoal.

A simplicidade da ferramenta a torna mais ágil na hora de alterar os elementos que se tornaram inviáveis frente às necessidades e oscilações do mercado. Essa característica tem atraído muitos olhares para o BMC, uma vez que o planejamento não deve ser algo engessado e inerte. Mais do que um método que se modifica conforme as situações que a empresa enfrenta, é uma metodologia que se adapta também no que diz respeito ao ramo e ao porte de qualquer empresa.

Com a competição acirrada, cresce o anseio das empresas por “fórmulas” e estratégias que as impulsionem rumo à realização de suas metas. Os dados da pesquisa apontaram uma grande aceitabilidade e positividade com relação à aplicação da ferramenta, sua eficiência e eficácia, o que indica uma maior utilização do BMC para o planejamento de estratégias organizacionais devido sua ênfase na entrega de valor.

Sugere-se novas pesquisas no que se refere a abrangência de fatores da empresa e do mercado expostos no *Canvas*, pois, visivelmente, há foco apenas na parte interior da organização, “esquecendo” de avaliar a concorrência, o que é algo primordial a ser levado em consideração, até mesmo para estruturar a tomada de decisões.

### Referências

CLARK, Tim. **Business Model You: o modelo de negócios pessoal**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAUKSSON, Hilmar. **Metamodeling for Business Model Design: Facilitating development and communication of Business Model Canvas (BMC) models with an OMG standards-based metamodel**. Degree project at the master level, Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, 2013.

KALLÁS, David. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **ERA**, v. 52, n. 6, p. 704-705, 2012.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Florianópolis, 2011. 223 p. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

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