

# FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** organizações de todos os portes, em especial, para empresas nascentes.

**SERVE PARA** empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual.

**É ÚTIL PORQUE** permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O Business Model Canvas (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro Business Model Generation<sup>1</sup>. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web.

**Como usar:** O BMC pode ser utilizado em diversas situações. As mais comuns são:

- Um empreendedor não sabe exatamente como será o seu negócio, quais serão as principais partes e como a empresa funcionará.
- Uma empresa precisa discutir sua atuação no momento e/ou sua situação futura.
- Um empreendedor/executivo precisa explicar como o seu negócio funciona (por exemplo, para um investidor).

Para auxiliar, Osterwalder e Pigneur criaram o site [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) para divulgar o trabalho e apresentar as explicações iniciais para o uso do BMC. A discussão inicial recai sobre a definição de modelo de negócio, que segundo esses autores, pode ser entendida como “a lógica sobre como uma organização cria, entrega e captura valor”.

**Neste contexto, para desenvolver o BMC da sua empresa é preciso incluir informações a respeito de:**

1. Segmentos de clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) sua empresa quer atingir?
2. Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
3. Canais: Como a sua empresa atinge (se comunica com)

seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?

4. Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?

5. Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?

6. Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?

7. Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?

8. Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?

9. Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao pôr o modelo de negócio planejado em prática?

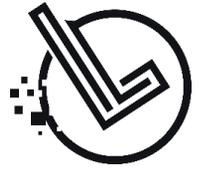
Para auxiliá-lo (a) a responder tais perguntas, Osterwalder e Pigneur desenvolveram o que chamaram de Business Model Canvas (BMC), que é a figura apresentada na próxima página. A tradução literal de BMC seria algo como Tela do Modelo de Negócio. O intuito é que você desenhe o modelo de negócio da sua empresa em uma tela, daí o forte apelo visual da ferramenta.

**O BMC pode ser “desenhado” (preenchido) de diversas formas. As principais são:**

- Sozinho: O interessado imprime o BMC ou recria sua lógica em um papel ou quadro e começa a responder às perguntas de cada parte. É importante que o empreendedor inclua mais perguntas e/ou desafios para cada uma das partes.
- Em grupo: Diversas abordagens podem ser feitas em grupo. A mais utilizada é como ferramenta de brainstorming, em que, normalmente, as respostas são colocadas em post-its fixados em cada parte do BMC. Assim, há flexibilidade em considerar diversas respostas para cada contexto.

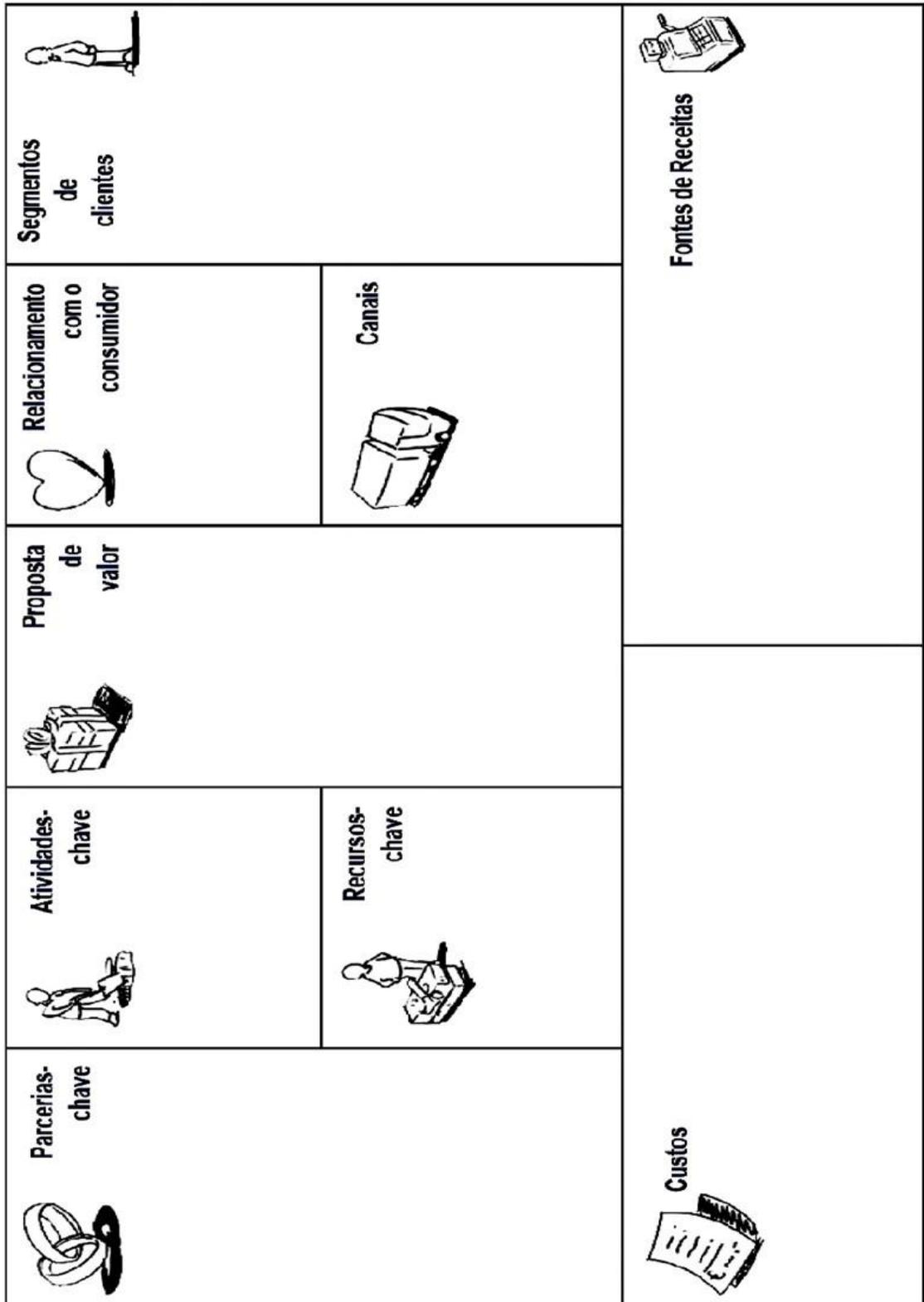
Diante do sucesso do BMC, muitas pessoas começaram a lançar soluções para sua elaboração. Uma delas é o Canvanizer ([www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)), mas há várias outras.

**1** PUBLICADO NO BRASIL COM O TÍTULO DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (ALTA BOOKS, 2011)



## FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO





## FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Rascunhe o seu negócio:** O BMC é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da empresa de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados de negócios.

• **Valide rapidamente:** O BMC exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso obriga o empreendedor a visualizar seu negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores, investidores) comentem as respostas dos empreendedores de forma mais abrangente.

• **Fuja dos extremismos e das polêmicas:** Como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas) do BMC. O BMC é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada com outras.

• **BMC é um tipo de plano de negócio:** Entre os defensores, há os que gritam que o BMC substitui o plano de negócio. Do ponto de vista lógico, o BMC é um tipo de plano de negócio. O termo plano vem do latim planum, uma superfície lisa e plana em que era explicado o que deveria ser feito. Antes do papel, as pessoas expunham o que deveria ser feito desenhando no chão mesmo. Um tipo de plano que deu certo é a planta baixa de engenharia ou arquitetura. Uma receita de um bolo também não deixa de ser um plano. Nessa lógica, a tela (canvas) também é um plano em que se explica como o negócio será feito. Em algumas situações, o BMC e o plano de negócio tradicional se complementam. Em casos assim, o BMC é útil para integrar as ideias a respeito da futura empresa e o plano de negócio tradicional pode ser eficaz para organizar o planejamento dos 5W2H.

• **Combine com os russos:** O exemplo já se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta:

Mas o senhor já combinou tudo isso com os russos? Entre as críticas ao BMC está o fato da pouca ênfase que o modelo dá para a concorrência ou mesmo incertezas típicas de um novo negócio. Tudo é lindo. A proposta de valor é maravilhosa. As fontes de receitas são deslumbrantes e os custos não preocupam tanto. E todas as parcerias funcionarão às mil maravilhas. OK. E a concorrência? Frequentemente, empreendedores chegam a este ponto com a afirmação: “Meu negócio é inovador, logo não tenho concorrência.” Aqui vale a célebre afirmação de Andrew Grove, lendário presidente da Intel: “Só os paranoicos sobrevivem”. E sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos.

• **Geração startup:** O BMC tem boa aplicação para startups de negócios web. Em muitas situações, o que foi planejado inicialmente não representa a realidade e o empreendedor precisa alterar seu modelo de negócio inicial. Em casos assim, como a elaboração do BMC é rápida, o modelo se torna muito mais útil do que escrever um longo plano de negócio tradicional. Nesta situação, o BMC é um grande complemento de uma teoria de empreendedorismo chamada effectuation e da ferramenta MAT, que também está no Movimento Empreenda.

• **Usuários e clientes:** Usuário, sozinho, não é um termo bem visto. Mas para os negócios web principalmente, usuário é uma métrica fundamental e ele se diferencia dos clientes. O Google, por exemplo, tem usuários (todos que usam seus serviços gratuitamente) e clientes (anunciantes, por exemplo, que pagam para anunciar).

• **Muito material na internet:** Uma rápida busca na internet encontrará muita informação adicional sobre o Business Model Canvas.

#### **MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:**

Os TERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS, ALTA BOOKS, 2011.

[www.BUSINESSMODELGENERATION.COM](http://www.BUSINESSMODELGENERATION.COM)