

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ÉVERTON MARANGONI GAVA**

**CONCEPÇÃO E ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS POR MEIO DO**  
***BUSINESS MODEL CANVAS***

**CRICIÚMA, MARÇO DE 2014**

**ÉVERTON MARANGONI GAVA**

**CONCEPÇÃO E ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS POR MEIO DO  
*BUSINESS MODEL CANVAS***

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA, MARÇO DE 2014**

## RESUMO

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, em que o advento de novas tecnologias tem constantemente ampliado as fronteiras de atuação das organizações, torna-se essencial a utilização de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de novas formas de criação, entrega e captura de valor. Diante de tal situação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de Modelos de Negócios inovadores se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva. Proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta visual que auxilia no processo de desenvolvimento de Modelos de Negócios de maneira interativa e simples, o que tem levado a sua adoção em larga escala pelas mais diversas organizações. Esta monografia possui como objetivo principal compreender e descrever quais as diferenças existentes entre o *Business Model Canvas* e o Plano de Negócios, que é tradicionalmente utilizado pelas empresas para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta. Diante do objetivo exposto, foi realizado um estudo bibliográfico, exploratório e de natureza aplicada, visando o desenvolvimento de novos conhecimentos para aplicação prática por parte de empreendedores, com abordagem qualitativa, estabelecendo uma relação entre Plano de Negócios e *Business Model Canvas*. Após a revisão da literatura, os nove blocos que compõem o modelo *Canvas* foram agrupados em quatro pilares essenciais de um modelo de negócios (Interface com o Cliente; Produtos; Infraestrutura e Aspectos Financeiros), e as sessões componentes de um Plano de Negócios foram relacionadas a esses pilares, permitindo a identificação da correspondência entre as duas ferramentas. Foi identificado que as principais diferenças entre as duas ferramentas estão na maneira de construção e na apresentação dos resultados encontrados. Fazendo uso de técnicas de criação de conhecimento, o *Canvas* tem a capacidade de sintetizar em uma única folha, os principais pontos de um Plano de Negócios, o que acaba facilitando a compreensão, o compartilhamento e a modificação das suposições que a organização possui a respeito do mercado. No *Canvas*, parte-se do pressuposto que o empreendedor possui algumas hipóteses que precisam ser testadas, sendo que a formatação do método acaba facilitando isso, pois o objetivo é descartar idéias ruins e viabilizar idéias boas, ajustando o modelo a cada novo ciclo. Conclui-se que nenhum dos elementos componentes do *Business Model Canvas* é novo para a grande maioria dos empreendedores, porém, a maneira que esses componentes são dispostos e a visão deles em conjunto acaba se tornando reveladora e surpreendente, tornando o método dinâmico e adaptável.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial; *Business Model Generation*; *Canvas*; Plano de Negócios; Modelo de Negócios.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Cinco forças competitivas básicas .....                                    | 20 |
| Figura 2-Estratégias Genéricas .....   | 22 |
| Figura 3. Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios .....                    | 25 |
| Figura 4. Componentes de um modelo de negócio .....                                  | 27 |
| Figura 5. Etapas do processo de concepção de um modelo de negócio. ....              | 29 |
| Figura 6. Relacionamento entre os componentes da ontologia .....                     | 39 |
| Figura 7. Representação gráfica das relações entre os componentes de um modelo ..... | 40 |
| Figura 8. <i>Business Model Canvas</i> .....   | 40 |
| Figura 9. Tipos e Fases dos Canais de Distribuição .....                             | 45 |
| Figura 10. Motivações para a criação de Parcerias .....                              | 50 |
| Figura 11. Exemplo de Modelo de Negócios da Casas Bahia.....                         | 55 |
| Figura 12. Exemplo de Modelo de Negócios do Dropbox .....                            | 56 |
| Figura 13. Fases da pesquisa .....   | 59 |
| Figura 14. Relações entre os conceitos de "modelo de negócio" e "estratégia" .....   | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Escolhas estratégicas .....   | 16 |
| Tabela 2. Motivos para concepção de um modelo de negócio .....                                  | 28 |
| Tabela 3. Blocos de construção de um modelo de negócio conforme a ontologia de Osterwalder..... | 38 |
| Tabela 4. Questões trabalhadas pelo modelo <i>Canvas</i> .....                                  | 53 |
| Tabela 5. Relacionamentos encontrados entre o Canvas e o Plano de Negócios.....                 | 67 |
| Tabela 6- Diferenças levantadas entre as duas abordagens.....                                   | 69 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. Modelo de Estrutura de um Plano de Negócio..... | 34 |
|---|----|

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1 JUSTIFICATIVA .....   | 10        |
| 1.2 OBJETIVO GERAL.....   | 12        |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 12        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1 ESTRATÉGIA .....  | 13        |
| <b>2.1.1 Cinco Definições de Estratégia .....</b>                               | <b>14</b> |
| <b>2.1.2 Escolas da Estratégia.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.1.3 Cinco Forças Competitivas de Porter .....</b>                          | <b>17</b> |
| <b>2.1.4 Estratégias Genéricas de Porter .....</b>                              | <b>21</b> |
| 2.2 MODELO DE NEGÓCIOS .....  | 23        |
| <b>2.2.1 Definição de Modelos de Negócios .....</b>                             | <b>24</b> |
| <b>2.2.2 Componentes de um Modelo de Negócio.....</b>                           | <b>26</b> |
| <b>2.2.3 A Motivação Para o Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>2.2.4 Etapas do Processo de Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio.....</b> | <b>28</b> |
| 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS .....   | 30        |
| <b>2.3.1 Tipos de Plano de Negócios.....</b>                                    | <b>32</b> |
| <b>2.3.2 Modelo para a elaboração de um Plano de Negócios .....</b>             | <b>33</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.4 BUSINESS MODEL CANVAS.....                       | 37        |
| <b>2.4.1 Blocos de Construção do Canvas .....</b>    | <b>39</b> |
| 2.4.1.1 Interface com o Cliente (Quem?) .....        | 41        |
| 2.4.1.1.1 Segmento de Clientes.....                  | 41        |
| 2.4.1.1.2 Relacionamento com o Cliente .....         | 42        |
| 2.4.1.1.3 Canais de Distribuição.....                | 44        |
| 2.4.1.2 Produto (O Que?) .....                       | 45        |
| 2.4.1.2.1 Proposta de Valor.....                     | 46        |
| 2.4.1.3 Gerenciamento de Infraestrutura (Como?)..... | 48        |
| 2.4.1.3.1 Recursos-chave .....                       | 48        |
| 2.4.1.3.2 Atividades-chave.....                      | 48        |
| 2.4.1.3.3 Parcerias-chave.....                       | 49        |
| 2.4.1.4 Aspectos Financeiros (Quanto?).....          | 50        |
| 2.4.1.4.1 Estruturas de Custos.....                  | 50        |
| 2.4.1.4.2 Fontes de Renda .....                      | 51        |
| <b>2.4.2 Questões Trabalhadas pelo Canvas.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>2.4.3 Sessão para Criação do Canvas .....</b>     | <b>54</b> |
| <b>2.4.4 Técnicas e Tarefas Auxiliares.....</b>      | <b>56</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>           | <b>59</b> |
| 3.1 FASES DA PESQUISA .....                          | 59        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2 TIPOS DE PESQUISA EXISTENTES.....   | 60        |
| 3.3 TIPOS DE PESQUISA ADOTADOS.....   | 62        |
| 3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO DESENVOLVIDO .....   | 63        |
| <b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>                               | <b>64</b> |
| 4.1 RELAÇÕES E DISTINÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS ...                             | 64        |
| 4.2 CONSOLIDAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE O <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> E O<br>PLANO DE NEGÓCIOS ..... | 66        |
| 4.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA UTILIZAÇÃO DO <i>CANVAS</i> .....                                   | 69        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>74</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado pela competitividade acirrada e pelo dinamismo crescente das formas de relação entre a organização e seus diversos *stakeholders*. Nesse tipo de espaço complexo, o desenvolvimento de novas formas de geração de valor deve orientar a organização na incessante busca de êxito (GIOVANNINI, 2008; OROFINO, 2011).

Diante de tal situação, a concepção de modelos de negócio inovadores se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva, considerando que tais paradigmas podem contribuir para a criação de valor organizacional e são capazes de modificar a forma de se fazer negócios (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, tradução nossa).

Conforme Magretta (2002) um modelo de negócio consiste em uma análise da cadeia de valor que transpõe a organização como um todo, e identifica, entre outras questões relevantes, quem é o cliente, qual a sua realidade social e econômica, o que é verdadeiramente valor para esse cliente, qual a lógica econômica ligada a essa cadeia de valor e como obter lucro.

Os processos de desenvolvimento de modelos de negócio variam de empresa para empresa e possuem características inerentes a cada uma em particular. O momento de motivação, o início do processo e a sua realização serão diferentes em cada caso em que for implantado, cabendo a cada organização realizar os ajustes e adaptações que por ventura sejam necessárias (OROFINO, 2011).

Para a elaboração de um bom modelo de negócio, além de intenso debate interno, deve existir uma ferramenta que possibilite sistematizar conceitos e compreender de maneira clara os assuntos que estão sendo abordados. Esse tipo de método de trabalho permite que todos os componentes envolvidos no processo tenham um ponto de partida em comum, falem a mesma linguagem e tenham entendimentos semelhantes acerca de uma mesma matéria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

Como instrumento de representação de modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) propõem a utilização do *Business Model Generation Canvas*. Baseado em conceitos de *Design Thinking*<sup>1</sup>, esse método, segundo seus idealizadores,

---

<sup>1</sup> Em linhas gerais, o *design thinking* busca soluções criativas para os problemas encontrados. Organizações que fazem uso dessa técnica estão constantemente redesenhando suas operações com vistas ao avanço no processo de inovação (MARTIN, 2010, tradução nossa).

possibilita a criação e modificação de paradigmas de um empreendimento por meio de uma ferramenta visual, de linguagem acessível, que acaba facilitando a troca de experiências com outros indivíduos envolvidos no mesmo processo.

Considerando que o desenvolvimento de modelo de negócios é um tema emergente e relevante no ambiente empresarial atual, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: *Quais as principais diferenças e os possíveis benefícios que o desenvolvimento de um modelo de negócios, por meio do método Canvas, pode oferecer em relação ao plano de negócios tradicionalmente produzido pelas organizações?*

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O ambiente empresarial vem passando por amplas e cada vez mais aceleradas transformações. A globalização, a necessidade de gerenciamento adequado do conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes organizacionais são alguns aspectos que conduzem empresas de variados portes e segmentos a buscar novas alternativas de modelos de negócios (ARAÚJO; ZILBER, 2013; RAUSCH, 2012).

Conforme Rausch (2012) o avanço tecnológico, apoiado na transferência e transformação do conhecimento implícito, oportuniza a criação de arranjos organizacionais inéditos entre empresas, fornecedores e clientes. Portanto, organizações que possuem modelos de negócios diferenciados, que possibilitem a criação de valor superior aos concorrentes, estarão em vantagem competitiva.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008, tradução nossa) afirmam que nos últimos anos, inovações em modelos de negócios remodelaram setores por completo e redistribuíram bilhões de dólares entre competidores. Os autores citam, entre outros casos, varejistas como *Target* e *Walmart*, que entraram no mercado com modelos de negócios pioneiros e atualmente detém mais de 75% do segmento nos Estados Unidos. Outro ponto que merece ser mencionado diz respeito a uma pesquisa publicada no ano de 2005 pela *Economist Intelligence Unit*<sup>2</sup> informando que mais de 50% dos executivos de grandes empresas acredita que em um futuro próximo, a inovação do modelo de negócios se tornará consideravelmente mais importante do que a inovação em produtos e serviços.

---

<sup>2</sup> <http://www.eiu.com>

Se por um lado é perceptível a importância do tema, por outro se percebe relativa desestruturação do assunto e certa carência de trabalhos acadêmicos que abordam a questão de maneira clara e concisa (OROFINO, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa; RAUSCH, 2012; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, tradução nossa). Levando em consideração essa relativa escassez de artigos mencionada na literatura, e observando que o tema modelo de negócios tem sido foco de substancial atenção tanto por parte da academia como por parte das empresas, essa monografia tem o objetivo de agregar informações relativas ao tema, por meio de uma sistematização de conceitos encontrados na literatura.

Conforme nos esclarece Pateli e Giaglis (2004, tradução nossa), a pesquisa por métodos de construção e desenvolvimento de ferramentas de representação de modelos de negócios tem sido de amplo interesse desde os estágios iniciais da pesquisa acerca do tema. O pressuposto é que a representação gráfica é ainda o melhor meio de comunicação de informações, possibilitando o alcance de uma visão em profundidade do que está se tentando indicar.

Baseado nos conceitos do *Balanced Scorecard*<sup>3</sup>, Osterwalder (2004) propôs uma ontologia<sup>4</sup> para modelos de negócios, mais tarde ampliada e posteriormente aperfeiçoada e transformada em uma ferramenta gráfica por Osterwalder e Pigneur (2010) denominada *Business Model Canvas*.

Com o *Business Model Canvas* é possível visualizar os vários componentes de um negócio e como esses elementos se relacionam para que o empreendimento persista. Essa ferramenta pode ser utilizada por empresas iniciantes, auxiliando na concepção de um modelo de negócios inovador, e também por companhias já estabelecidas no mercado, auxiliando na elaboração de introdução de inovações em sua cadeia de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

Atualmente, esse instrumento vem desfrutando de prestígio crescente devido a sua relativa simplicidade, que permite relacionar informações de modo sistemático, integrado e rápido, facilitando a compreensão acerca do que se está discutindo, ao mesmo tempo em que não elimina as particularidades e complexidades que um evento dessa classe exige. Face ao exposto, nesse trabalho será demonstrado o funcionamento do método *Canvas* para análise e criação de modelos de negócios e quais as principais diferenças e os possíveis benefícios que

---

<sup>3</sup> Conforme definição de Kaplan e Norton (1992, tradução nossa) o *Balanced Scorecard* é um sistema de medida de desempenho organizacional que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas distribuídos conforme quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, de processos e de aprendizagem e desenvolvimento.

<sup>4</sup> Conjunto de termos e conceitos alusivos a uma determinada área do conhecimento, que estão relacionados entre si e cujo significado é partilhado por um grupo de indivíduos em comum (MEDEIROS, 2010).

a utilização dessa ferramenta pode oferecer em relação ao Plano de Negócios tradicional.

Portanto, na sessão seguinte são expostos os objetivos que se pretende alcançar com essa obra.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender e descrever, conforme pesquisa bibliográfica sobre o tema, quais as principais diferenças e os possíveis benefícios que o desenvolvimento de um Modelo de Negócios, por meio do *Business Model Canvas*, pode oferecer em relação ao Plano de Negócios tradicional.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre os objetivos específicos deste estudo estão:

- a) caracterizar o conceito de modelo de negócios, sua evolução e importância no contexto atual;
- b) definir as etapas do processo de desenvolvimento de um modelo de negócios;
- c) compreender, por meio de revisão literária, as distinções existentes entre modelos de negócios e estratégia empresarial;
- d) demonstrar o funcionamento do *Business Model Canvas* para a criação e gerenciamento de modelos de negócios;
- e) relacionar os componentes do *Canvas* as sessões de um plano de negócios tradicional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão do trabalho é apresentada a fundamentação teórica em que se baseia o trabalho, sendo estruturada da seguinte forma: introdução aos principais conceitos de estratégia, necessários para o entendimento dos conceitos de modelo de negócios, seguida do desenvolvimento dos princípios relacionados à modelo de negócios e plano de negócios. A revisão da literatura é encerrada abordando o *Business Model Generation* e sua materialização por meio do *Canvas*.

### 2.1 ESTRATÉGIA

As estratégias se aplicam em todos os campos de atividade humana, como negócios, esporte, política, educação, negociações, conflitos, etc. Em qualquer área de atividade humana estamos em constante interação com outros indivíduos, com os quais estamos envolvidos, direta ou indiretamente. O resultado de todas essas relações em uma base cumulativa, explica a nossa realidade atual (TAMOYO, 2013, tradução nossa).

Quando definimos uma meta futura, surge a necessidade de possuir uma estratégia que oriente nossas interações com o espaço competitivo que nos cerca de forma efetiva, sendo que em cada caso, a formulação e a implementação da estratégia é única.

No âmbito dos negócios, em que o ambiente é carregado de incertezas e turbulências, existe necessidade contínua de revisão e projeção do rumo a ser seguido por uma organização para que se possa alcançar vantagem competitiva duradoura. Essa preparação da organização para o futuro visa à criação e a multiplicação do seu valor. Portanto, a estratégia de uma empresa funciona como elemento aglutinador da cultura organizacional, da relação com clientes e com outros envolvidos, em seu processo de geração de valor, assumindo importância fundamental (CROCCO, 2012; PORTER, 1996, tradução nossa).

Na visão de Porter (1996) uma empresa somente irá conseguir superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa manter. Ela deve fornecer um valor maior aos clientes ou criar valor comparável a um custo menor, ou ambos. Desse modo, a estratégia se manifesta em atividades realizadas em todas as partes do negócio, consistindo em um grupo de atividades internas consistentes, relacionadas com o posicionamento externo

da organização, criando uma posição exclusiva e de valor.

### 2.1.1 Cinco Definições de Estratégia

O conceito de estratégia é amplo, com grande diversidade de definições, cada uma abordando um aspecto particular de uso do termo. Verificando essa multiplicidade de formulações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definiram cinco significados para “estratégia” (“os cinco Ps”). No entendimento dos autores, qualquer definição mais completa de estratégia requer a complementaridade desses cinco conceitos, que amparam no entendimento do ambiente em que está inserida uma determinada organização e como ela se modifica e se adapta as transformações do ambiente externo. Portanto, as definições são (CROCCO, 2012; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; PERUSSI FILHO, 2006):

- a) **estratégia como plano:** assume o papel de uma ação que pode ser desenvolvida deliberadamente e conscientemente. Consiste no planejamento de uma atividade estratégica que deverá ser executada para uma determinada finalidade, não sendo obrigatório o estabelecimento dessas ações de modo explícito, com documentos formais. São elaboradas antes das ações pretendidas e desenvolvidas com objetivo determinado;
- b) **estratégia como padrão de comportamento:** realizada independentemente de haver sido planejada. Ao longo do tempo a organização vai adaptando-se ao ambiente externo, em constante transformação, dando origem e moldando estratégias, em função da interação existente entre empresa e meio externo. A estratégia não é estudada enquanto algo que se pretenda fazer, mas como um plano de ação, já existente e que demonstra coerência com o passar do tempo;
- c) **estratégia como posicionamento:** faz a mediação entre organização e ambiente externo. Esse tipo de estratégia pode surgir através de um plano ou de um padrão de comportamento. É definida como sendo a estratégia natural de interação e comunicação entre uma empresa e seu meio ambiente, sem mudanças e ações drásticas. Relaciona-se o contexto interno com o externo, com o objetivo de localizar a organização no ambiente, permitindo que a empresa conquiste determinada posição em relação ao cenário competitivo.;

- d) **estratégia como perspectiva:** concebida em conjunto pelos membros da organização. A estratégia da empresa é formada pela visão de mundo, pelos modelos mentais e pela aprendizagem do grupo que a compõe. Engloba aspectos culturais, éticos e ideológicos. O foco desse tipo de estratégia consiste em visualizar a organização a partir de uma perspectiva interna;
- e) **estratégia como pretexto:** o objetivo final é levar vantagem sobre os concorrentes, portanto, são realizadas manobras intencionais com a finalidade de superar os competidores em situações específicas. O estudo da concorrência e do contexto externo é destacado, pois permite que a organização entenda melhor o ambiente para poder realizar suas ações.

A utilização de vários conceitos pode permitir o esclarecimento da confusão gerada pela utilização do termo, devido ao seu uso contraditório e incorreto. As definições apresentadas podem ser complementares umas das outras, conforme a situação em análise. Também podem ser usadas simultaneamente quando se define algum conceito relacionado à estratégia e estão em constante desenvolvimento.

### **2.1.2 Escolas da Estratégia**

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) existem algumas escolas distintas de pensamento estratégico, que representam pontos de vista diferentes sobre o mesmo assunto. Essa abordagem será analisada, pois se trata de uma das mais clássicas interpretações acerca do tema (BARBERO, 2008). Após extensa revisão bibliográfica sobre o assunto, os pesquisadores classificaram as principais idéias do planejamento estratégico em dez correntes distintas, sumarizadas na Tabela 1.

Tabela 1. Escolas estratégicas

| Escola                | Descrição  |
|-----------------------|--|
| <b>Design</b>         | É priorizada a adequação da empresa ao ambiente externo, adequando capacidades internas e possibilidades externas O processo deve ser simples, único e informal.         |
| <b>Planejamento</b>   | Procura formalizar, programar, encontrar cenários e modelos para a empresa. O processo de elaboração do planejamento é extremamente formal e controlado.                 |
| <b>Posicionamento</b> | Existem algumas estratégias genéricas identificáveis em um mercado competitivo, devendo se escolher uma posição que possa ser defendida. Processo analítico.             |
| <b>Empreendedor</b>   | Formatação estratégica é vista como um processo visionário, enfatizando o papel do líder empreendedor. Tende a assumir posição de nicho de mercado. Método intuitivo.    |
| <b>a</b>              |  |
| <b>Cognitiva</b>      | Estratégias são derivadas de processos cognitivos que ocorrem na mente do estrategista. Procura entender como o conhecimento é construído através de mapas e quadros.    |
| <b>Aprendizado</b>    | A montagem da estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo. A liderança gerencia o processo. A estratégia se forma com o passar do tempo.       |
| <b>Poder</b>          | Processo de criação estratégica enfatiza o poder e a política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. O processo é moldado ao longo do tempo.    |
| <b>Cultura</b>        | A formação da estratégia é um processo coletivo de interação social, que reflete crenças e valores dos membros da organização. A estratégia reflete a cultura dominante. |
| <b>Ambiental</b>      | O ator principal no processo de é o ambiente externo, cabendo a empresa a adaptação as mudanças. A estratégia é criada a partir da reação organizacional ao ambiente.    |
| <b>Configuração</b>   | A estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações, de tempos em tempos. Capacidade de adaptação é fundamental.         |

Fonte: Elaborado a partir de MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL (2000)

Essas dez escolas podem ser classificadas em três grupos, criados para separar escolas de natureza distinta. Esses grupos são (BARBERO, 2008; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000):

- a) **escolas prescritiva:** mais interessadas em detalhar como o processo de formulação das estratégias deve ser feito, ao invés de se ocuparem como realmente são formadas essas estratégias. Aqui estão incluídas as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento;
- b) **escolas descritivas:** se concentram no processo de concepção da estratégia, considerando aspectos específicos do processo de formulação dessas estratégias. Enquadram-se nesse grupo as seguintes escolas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental;
- c) **escola integrativa:** consolida os dois grupos anteriores. Entende a formação de estratégias como um processo de transformação organizacional através de configurações que a empresa assume ao longo do tempo. A escola da configuração é o seu representante único.

O conhecimento das escolas de pensamento estratégico permite a visualização de diversas abordagens distintas, melhorando a compreensão acerca do processo de formatação de estratégias.

### 2.1.3 Cinco Forças Competitivas de Porter

No ano de 1979, o principal representante da escola do posicionamento e um dos mais influentes pensadores no meio de estratégia empresarial, Michael Porter, introduziu o conceito das cinco forças competitivas básicas. Essas forças permitem ler o ambiente externo, autorizam o planejamento de médio e longo prazo. Possibilitam ainda, identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas da organização. Esse tipo de análise leva a um diagnóstico da empresa, permitindo priorizar oportunidades e prever possíveis ameaças, ao mesmo tempo em que se realçam as qualidades internas e se mitigam as fraquezas da organização.

No modelo das forças competitivas de Porter, o ambiente da empresa é avaliado a partir dos fornecedores, dos novos entrantes, dos produtos substitutos, dos compradores e da concorrência:

- a) **ameaça de novos entrantes:** o modelo de Porter considera a ameaça de novos concorrentes em uma indústria como umas das principais forças atuantes sobre a mesma. Essa ameaça é representada por novas empresas que desejam entrar para determinado segmento, trazendo geralmente nova capacidade e o desejo de ganhar parcelas de mercado (ARMANINO, 2005). O resultado da entrada de novos concorrentes no mercado, quase sempre é queda de preços praticados pelos demais concorrentes, aumentos de custos e redução da rentabilidade setorial como um todo (ARMANINO, 2005). O nível de ameaça de novos concorrentes pode ser medido pelo custo de entrada. Se o custo identificado for maior que os possíveis ganhos, a entrada de um novo ator no mercado não irá acontecer. Porter identifica sete fontes de barreira de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política estatal (ARMANINO, 2005);
- b) **concorrentes no ramo:** geralmente assume a forma de disputa por posições competitivas vantajosas através de táticas como concorrência de preços, publicidade, novos produtos e aumento do leque de serviços e garantias ao cliente. Na maior parte dos casos, a rivalidade entre concorrentes do mesmo ramo ocorre pela guerra de preços, ocasionando redução de rentabilidade, levando algumas vezes a competições de tal forma agressivas que são

praticados preços abaixo dos custos, com conseqüências negativas para toda a indústria. Outros casos se notabilizam por campanhas de publicidade, inovação e outras dimensões, tornando a concorrência de preços secundária elevada (ARMANINO). De acordo com Porter (1986, tradução nossa), os seguintes fatores acabam influenciando a rivalidade no seio de uma indústria: concorrentes numerosos, crescimento lento do setor, custos fixos elevados, ausência de diferenciação, alta capacidade ociosa, concorrentes divergentes, interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (ARMANINO);

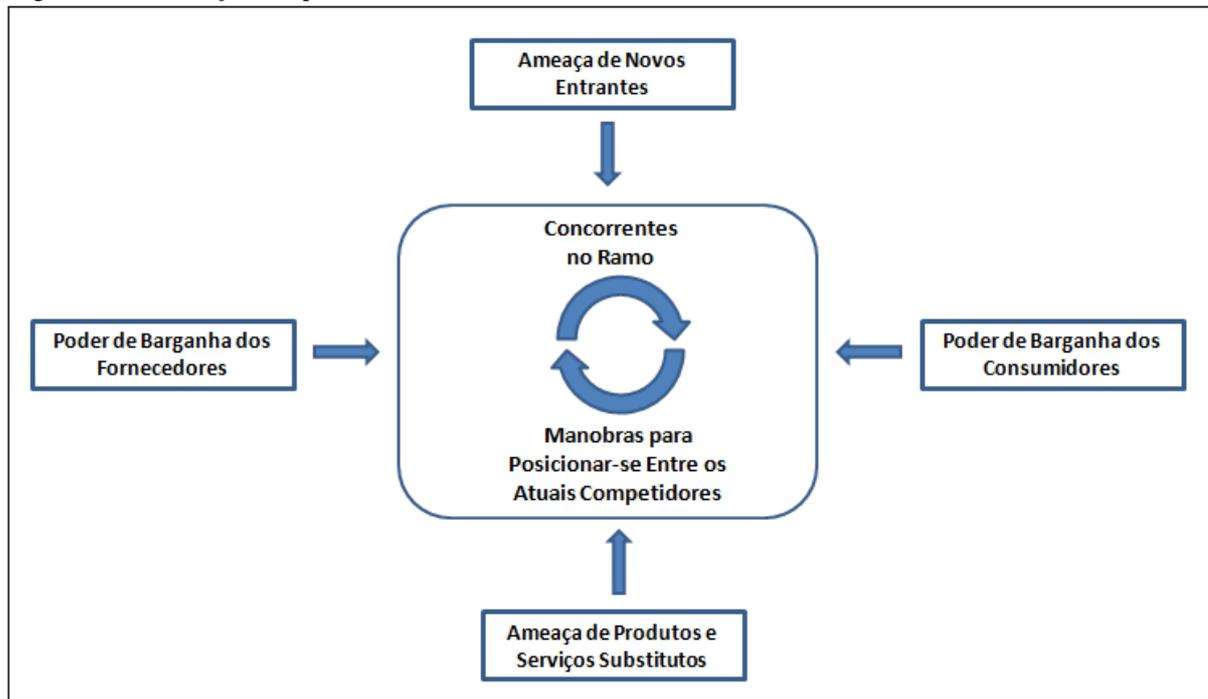
- c) **ameaça de produtos e serviços substitutos:** ocorre quando produtos originados fora de determinada indústria acabam exercendo as mesmas funções ou semelhantes as dos produtos existentes na indústria (CROCCO, 2012). Os produtos ou serviços substitutos atendem as mesmas necessidades dos clientes, porém sua forma pode ser diferente: carros podem ser substituídos por trens ou bicicletas, por exemplo. Essa ameaça afeta o conjunto industrial ao não permitir que esta possa praticar preços mais elevados sem correr risco de tornar os substitutos mais atrativos que seus próprios produtos. Porter (1986, tradução nossa) diz que os retornos potenciais de uma indústria são reduzidos, pois a ameaça de produtos substitutos induz à fixação de um teto no lucro empresarial do setor. Os substitutos que mais exigem atenção são aqueles que mostram melhores em seu *trade-off* preço/desempenho e são produzidos por indústrias com altos lucros. Os limites de definição da indústria devem ser observados e definidos com atenção para não caracterizá-la nem estreita demais e nem demasiadamente larga, evitando assim que se considere substituto um produto que é um atual concorrente ou declarando concorrente um produto que não cumpre esse papel perante o cliente (ARMANINO, 2005);
- d) **poder de barganha dos consumidores:** essa ameaça é descrita por Porter (1986, tradução nossa) como sendo a competição oferecida pelos compradores à indústria, forçando a baixa de preços, negociando melhor qualidade ou mais serviços, opondo concorrentes uns aos outros, diminuindo a rentabilidade do setor como um todo. Essa competição não ocorre de maneira uniforme, sendo que as características de compradores e fornecedores os colocam em melhor ou pior posição de negociação (ARMANINO, 2005). O resultado da competição depende do poder de cada grupo, que pode ser influenciado por

alguns fatores estruturais. Porter (1986, tradução nossa) enumera uma lista de fatores que aumenta o poder de barganha dos compradores: compra de grandes volumes em relação às vendas do vendedor; ameaça de fabricação do insumo por parte do comprador; informação detalhada com relação aos fornecedores; aquisição de grande parte dos produtos necessários as atividades em um único setor; produtos padronizados e com pouca diferenciação; custos baixos de mudança e lucros pequenos (ARMANINO, 2005).

- e) **poder de barganha dos fornecedores:** os fornecedores podem ameaçar a rentabilidade de determinada indústria ao aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços ofertados, transferindo qualquer excesso de rentabilidade da indústria aos fornecedores, por meio desse mecanismo (ARMANINO, 2005). Esse poder está ligado a fatores como número pequeno de grandes empresas e sua concentração maior do que os compradores, quando produtos substitutos não atendem de maneira satisfatória as necessidades dos clientes, quando os compradores possuem pequena importância para os fornecedores e quando os custos de mudança são altos (CROCCO, 2012). A análise dos fatores que contribuem para aumentar o poder de barganha dos fornecedores pode ser feita de maneira análoga ao dos compradores (PORTER, 1986, tradução nossa).

Na Figura 1 é demonstrado como essas forças competitivas interagem entre si e com a organização.

Figura 1. Cinco forças competitivas básicas



Fonte: Adaptado de PORTER (1979)

O modelo proposto por Porter tenta capturar a complexidade do ambiente competitivo e sugere que a lucratividade de um determinado setor é dada pela interação entre essas forças. Diante da estrutura desenhada por Porter, seria possível, após profundas análises, responder aos seguintes questionamentos: “O que faz uma indústria ser vulnerável aos novos entrantes?”; “De que é composto o poder de barganha dos fornecedores e consumidores?” (RAUSCH, 2012).

O modelo possui como preceito fundamental que o estado da concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas cuja força combinada determina o potencial de lucro da indústria, determinando a intensidade da concorrência. Uma vez que essas forças atuam sobre a estrutura de uma indústria, acabam definindo o comportamento das empresas, o que por sua vez, estabelecendo o resultado econômico de grupo de empresas (ARMANINO, 2005; PORTER, 1979, TRADUÇÃO NOSSA).

Portanto, a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias, sendo importante que cada uma dessas forças seja avaliada, em um nível de detalhamento considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes e duradouras (CROCCO, 2012; PORTER, 1979, TRADUÇÃO NOSSA; PORTER 1996, TRADUÇÃO NOSSA).

Interpretar as cinco forças possibilita a escolha da estratégia mais adequada, tornando possível a tomada de decisão acerca dos rumos da organização e a verificação do

que deve ser criado ou mantido para conceber uma posição sustentável e de valor. O impacto causado por essas forças permite que a organização faça o diagnóstico de situações favoráveis e desfavoráveis que remetem as oportunidades e ameaças, apontando pontos fracos e fortes da empresa, permitindo a identificação das mudanças que devem ser realizadas para fortalecer ou reorientar o planejamento estratégico (CROCCO, 2012).

#### 2.1.4 Estratégias Genéricas de Porter

As estratégias genéricas são um grupo de estratégias suficientemente gerais, que podem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas (CHAVES, BENEDETE, POLO, 2009).

Na visão mais conhecida e difundida a respeito do tema, Porter (1980, tradução nossa) ensina que para fazer frente ao ambiente competitivo, as empresas possuem as seguintes abordagens de Estratégias Genéricas:

- a) **liderança de custos:** tem base em um rigoroso controle de custos e despesas, sendo que a organização busca ser a mais eficiente em seu mercado competitivo. O esforço se reflete na manutenção de custo menor do que o praticado pelos concorrentes. Toda a estratégia é baseada nessa posição. Pode se alcançar isso com economias de escala e acesso a matérias-primas mais baratas. Entretanto, também são consideradas questões relativas à qualidade de serviço e atendimento ao cliente;
- b) **diferenciação:** a vantagem competitiva é gerada quando a empresa oferta ao mercado produtos e serviços com características únicas, que criam uma identidade, materializando um produto destinado a clientes com necessidades específicas. Essa diferenciação proporciona isolamento contra os competidores devido à fidelização do consumidor e a diminuição da sensibilidade com relação ao preço. Pode ser feita por meio de produtos e serviços personalizados, pela marca, por características técnicas únicas e por serviços de pré e pós-venda, entre outras características;
- c) **enfoque:** também denominada estratégia de nicho, ocorre quando se prioriza

um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. A organização deve atender o nicho de mercado de forma mais efetiva que seus concorrentes que competem em um contexto amplo e sem a preocupação de atenderem determinadas particularidades de um público específico. Admite, em função do escopo de atuação, as variações “custo com foco” e “diferenciação com foco”.

A Figura 2 apresenta o relacionamento das Estratégias Genéricas com o alvo estratégico é a vantagem competitiva.

Figura 2-Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de PORTER (1986)

As abordagens baseadas em custo e diferenciação referem-se ao modo de competição adotado pela empresa. Já a estratégia baseada no enfoque diz onde competir. As abordagens não são excludentes, porém, é incomum que uma empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente (PORTER, 1986, TRADUÇÃO NOSSA).

A adoção de uma dessas estratégias por parte de uma organização requer comprometimento total e pleno suporte interno, o que, em geral, acaba por se tornar um impedimento para se implementar mais de uma estratégia ao mesmo tempo. Por meio do foco em alguma dessas estratégias, a organização irá conquistar vantagem competitiva, obtendo lucratividade superior a média de seus concorrentes (CROCCO, 2012; PORTER, 1980, tradução nossa).

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIOS

Com a evolução do pensamento estratégico na teoria e na prática, pesquisadores e executivos perceberam que definir estratégias internas que guiarão a organização não vinha sendo um diferencial competitivo. Nesse contexto surge o conceito de modelo de negócio, que seria uma questão maior à dimensão estratégica (RAUSCH, 2012).

O termo modelo de negócio ganhou notoriedade com a popularização da *internet*, em meados dos anos 1990, e desde então tem recebido atenção crescente, tornando-se expressão constante no vocábulo de gestão empresarial. Apesar de ser assunto em voga, não existe consenso do que são modelos de negócios e como eles podem ser utilizados (MAGRETTA, 2002, tradução nossa; OROFINO, 2011; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, tradução nossa).

De acordo com Shafer, Smith e Linder (2005, tradução nossa) essa falta de consenso a respeito do tema pode ser atribuída em parte ao interesse de uma ampla gama de áreas de conhecimento, todas possuindo alguma ligação com o termo. Também é importante salientar que inicialmente, a expressão quase sempre estava relacionada a negócios realizados por meio da *internet*, porém, os aperfeiçoamentos constantes de tecnologias de comunicação e de informação permitiram a criação de redes organizacionais, favorecendo a atuação conjunta, o que acabou trazendo resultados benéficos para todos os envolvidos no processo, oportunizando novas formas de criação de valor, expandindo assim o conceito de modelo de negócio além das fronteiras da *web*. Essa ampliação do termo permite que a concepção de valor esteja em sintonia com os objetivos econômicos, estratégicos e sociais da organização (OROFINO, 2011; OSTERWALDER, 2004, tradução nossa).

Em ambientes instáveis e carregados de incerteza, modelos de negócios bem projetados e inovadores podem desempenhar papel crucial, realizando a ligação entre estratégia, processos internos e sistemas de informação, simplificando a comunicação entre esses componentes e favorecendo a difusão do conhecimento interno, o que por sua vez acaba gerando vantagem competitiva. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003, tradução nossa).

Como não existe um consenso a respeito da definição do que é um modelo de negócio, a seguir são apresentados alguns conceitos e definições encontrados na literatura.

### 2.2.1 Definição de Modelos de Negócios

A ascensão do tema tem levado um número crescente de estudiosos radicados em disciplinas que vão desde sistemas de informação até economia a estudarem modelos de negócios, levantando questões associadas a processos de inovação, empreendedorismo, marketing e estratégia empresarial. Desse modo, cada definição aborda uma característica distinta, o que resulta em uma variedade de classificações e de elementos (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010, tradução nossa).

Osterwalder (2004, tradução nossa) coloca que o termo é composto pela palavra “modelo” que faz referência a uma descrição simplificada de um processo mais complexo, e pela palavra “negócio” que é alusiva a atividade de compra e venda de bens e serviços visando o lucro. Em consulta ao termo, realizada na versão *online* do *Cambridge Learner’s Dictionary*<sup>5</sup> no dia 24 de agosto de 2013, foi constatado que modelo de negócio é uma descrição das diversas partes que compõem uma empresa ou entidade, demonstrando como cada uma dessas peças interage com as demais para gerar resultados econômicos positivos<sup>6</sup>.

Baseado no trabalho de Orofino (2011), que realizou uma ampla revisão literária sobre o termo, a seguir são apresentadas algumas definições encontradas na literatura, em ordem cronológica, permitindo visualizar a evolução da definição do conceito.

Conforme Amit e Zott (2001, tradução nossa) um modelo de negócios representa uma disposição estrutural das partes de uma organização, moldada para identificação de oportunidades de negócios, sendo essa premissa válida para qualquer tipo de empresa.

Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, tradução nossa) o termo modelo de negócio diz respeito a uma estrutura que realiza uma mediação entre potencial tecnológico e geração de resultados econômicos de uma empresa. Já Magretta (2002, tradução nossa) caracteriza um modelo de negócio como sendo uma análise da cadeia de valor da organização, sendo que essa análise deve ser capaz de identificar entre outras questões, quem é o cliente, o que é realmente valor para o cliente, como é possível ganhar dinheiro no negócio e qual a lógica econômica que permite que a empresa proporcione ao cliente aquilo que ele deseja a um custo aceitável.

Osterwalder (2004, tradução nossa) entende que modelos de negócios servem para

---

<sup>5</sup> Mesma fonte de consulta usada por Osterwalder (2004). Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/>.

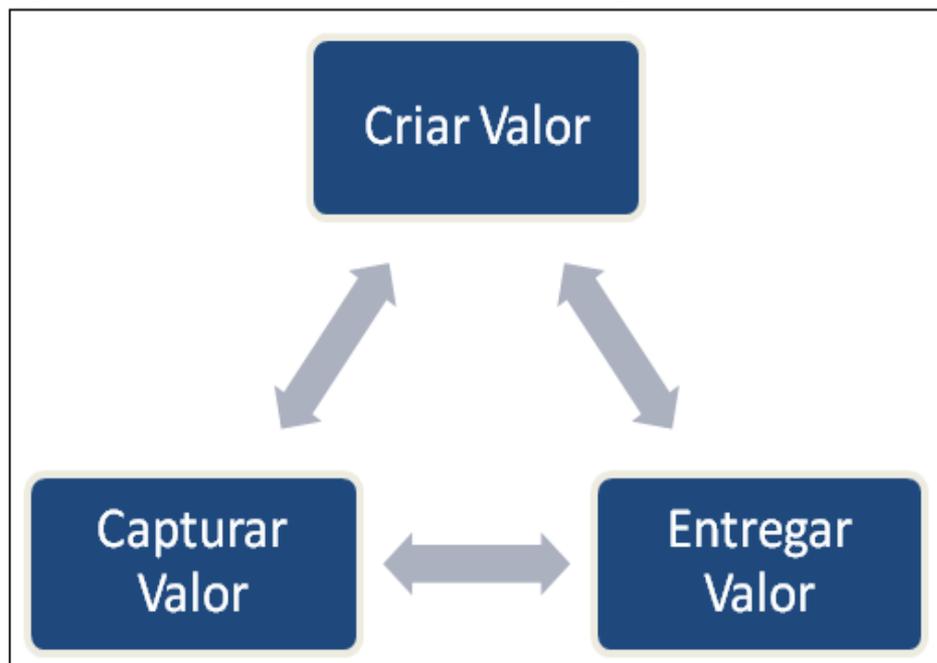
<sup>6</sup> Texto original: *a description of the different parts of a business or organization showing how they will work together successfully to make money.*

demonstrar de modo conceitual, qual a representação lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro e as relações entre os elementos que compõem esse modelo. Esse tipo de representação é útil para visualizar e compreender o fundamento de negócios de uma determinada empresa.

Definições mais atuais do termo parecem ter maior convergência, apontando certas semelhanças ao definir a expressão, como se percebe na conceituação de Aziz, Fitzsimmons e Douglas (2008, tradução nossa) que diz que um modelo de negócio é a forma como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente. Já na concepção de Teece (2010, tradução nossa) o termo modelo de negócio define como uma organização cria e entrega valor aos seus diversos clientes e de que forma esse valor agregado é transformado em resultado econômico positivo. Casadeus-masanell e Ricart (2010, tradução nossa) definem a expressão como a forma lógica de funcionamento de uma organização e como a mesma cria valor para os *stakeholders*.

Por fim, em uma elucidação que parece agregar o conjunto mais recente de definições do termo, Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) descrevem o ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios sendo a maneira como uma organização cria, entrega e captura valor (Figura 3).

Figura 3. Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo mais clara a definição acerca do termo, o próximo item do projeto irá

apresentar os componentes de um modelo de negócios.

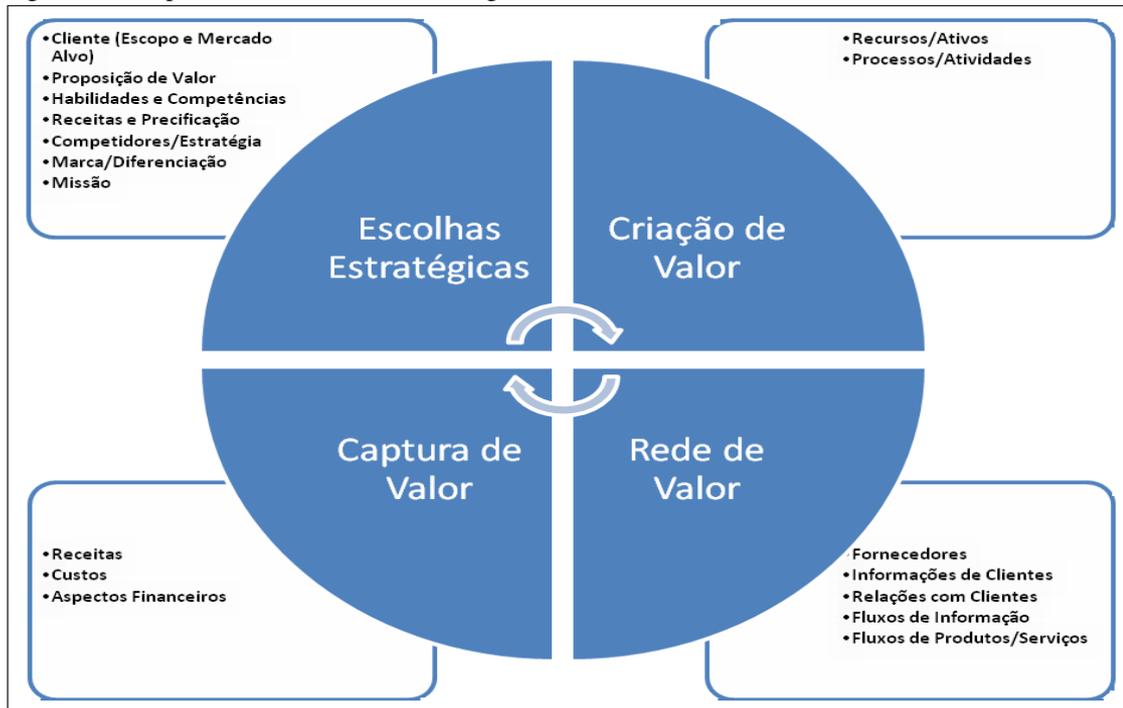
### **2.2.2 Componentes de um Modelo de Negócio**

No trabalho de Shafer, Smith e Linder (2005) é realizada uma revisão na literatura produzida entre 1998 e 2002 acerca do tema com a meta de identificar e classificar os componentes de um modelo de negócio. Os autores examinaram 12 artigos e baseados em seu estudo, oferecem uma nova definição que integra os conceitos encontrados, visando suprir a falta de uma caracterização realmente aceita pela comunidade pesquisadora. Nos estudos revisados são encontrados 42 componentes diferentes, podendo ser agrupados em quatro categorias principais: escolhas estratégicas, rede de valor, criação de valor e captura de valor (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, tradução nossa). A partir de seu estudo, os autores elaboraram um diagrama de afinidade<sup>7</sup>, para obter esclarecimentos adicionais. Nesse diagrama é possível agrupar os componentes pertencentes a categorias semelhantes, sendo mostrados somente os elementos citados duas ou mais vezes (Figura 4).

---

<sup>7</sup> Um diagrama de afinidade é uma ferramenta popular do programa de qualidade *Six Sigma*, que tem a capacidade de organizar idéias em categorias, com base em sua similaridade subjacente. Esse tipo de diagrama ajuda a identificar padrões e estabelece *clusters* existentes em um conjunto de dados qualitativos (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, tradução nossa).

Figura 4. Componentes de um modelo de negócio



Fonte: Adaptado de Shafer, Smith e Linder (2005)

Portanto, agregando as quatro categorias distintas em que se enquadram os diversos componentes de um modelo de negócio, o termo pode ser definido como uma representação da lógica subjacente e as escolhas estratégicas para a criação e captura de valor, dentro de uma rede de valor. Essa explicação abrange as quatro categorias em que estão sumarizados os diversos componentes de um modelo de negócio (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, tradução nossa).

Dessa forma, a classificação de componentes do modelo de negócio visa representar de maneira lógica como uma empresa em cria, captura, configura e entrega valor para o cliente, de acordo com a rede de valor pretendido (OROFINO, 2011).

Na sessão seguinte são apresentadas as etapas do processo de geração de um modelo de negócios.

### 2.2.3 A Motivação Para o Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio

Não existem restrições quanto à categoria do empreendimento em que é criado um modelo de negócios, sendo que pode ser gerado tanto por empresas novas, quanto por

organizações já estabelecidas no mercado. As motivações podem ser verificadas na Tabela 2

Tabela 2. Motivos para concepção de um modelo de negócio

| <b>Empresas novas</b>   | <b>Empresas estabelecidas</b>                                 |
|---|---|
| Satisfazer um mercado que já existe mais que não está sendo atendido de modo adequado.    | Entrever um mercado potencial.                                |
| Introduzir um novo produto ou serviço.  | Atender a dificuldades momentâneas.                           |
| Aprimorar ou transformar um mercado já existente por meio de um modelo de negócio melhor. | Adentrar em um segmento novo de mercado que já existe.        |
| Criar um mercado totalmente novo.   | Introduzir um novo produto, serviço ou tecnologia no mercado. |

Fonte: Adaptado de Orofino (2011) e de Osterwalder e Pigneur (2010)

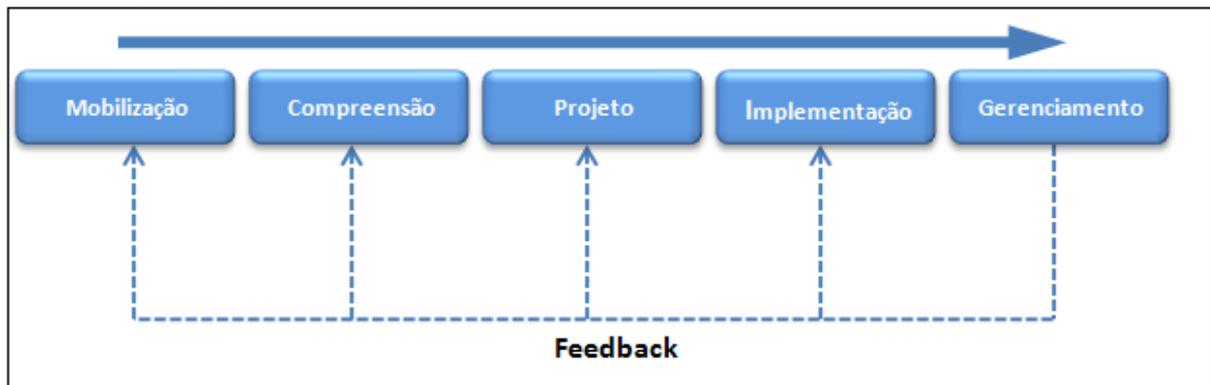
A inovação em um modelo de negócio não surge ao acaso, sendo necessários administração e monitoramento como um processo em etapas. Requer habilidade e destreza para lidar com incertezas e com opiniões contrárias. O surgimento de uma boa solução requer tempo, dedicação e uma equipe plenamente motivada (OROFINO, 2011; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

#### **2.2.4 Etapas do Processo de Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio**

Cada empresa possui suas particularidades, suas motivações e seus problemas. Portanto, o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio é próprio de cada organização, não existindo uma homogeneidade com relação às etapas a serem seguidas. Cabe a cada organização promover os ajustes necessários e as adaptações que por acaso possam ser necessárias durante o procedimento (OROFINO, 2011).

O processo de concepção de um modelo de negócio pode ser subdividido em etapas, aonde cada uma tem suas particularidades, objetivos, focos, fatores críticos de sucesso e se utilizam de ferramentas apropriadas para sua concepção. Na Figura 5 são demonstradas as etapas que compõem o desenvolvimento de um modelo de negócio.

Figura 5. Etapas do processo de concepção de um modelo de negócio.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tais etapas, seus objetivos e principais características são descritas a seguir (OROFINO, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa):

- a) **mobilização:** nessa etapa do procedimento são reunidos os elementos necessários à elaboração de um modelo de negócios de sucesso. Aqui é descrita a motivação que desencadeou o processo e é estabelecida uma linguagem única para a discussão e análise do modelo. Um fator chave para o sucesso dessa etapa é contar com pessoas experientes e com conhecimento de causa, uma vez que o objetivo principal dessa primeira etapa é a preparação do cenário para o sucesso da empreitada. Um possível ponto de fracasso pode ser a supervalorização de idéias incipientes;
- b) **compreensão:** aqui são aprofundados os conhecimentos fundamentais acerca de clientes, tecnologia e ambiente. São estudados os problemas e as necessidades dos potenciais clientes, o que já foi tentado e deu errado e estudar as causas dos problemas. Também são coletadas idéias e opiniões de especialistas. Para se obter resultado positivo nessa etapa é necessário possuir profundo conhecimento do mercado-alvo e olhar além das fronteiras estabelecidas para definição do público objetivado;
- c) **projeto:** informações e idéias da fase de compreensão são transformadas em protótipos de modelos de negócio para poderem ser testadas e avaliadas com o objetivo de verificar a viabilidade do projeto e selecionar a proposta mais promissora. Nessa parte do processo de desenvolvimento o foco é a investigação. Para se obter sucesso aqui existem alguns fatores que devem ser levados em conta tais como a criação cooperativa entre os diversos membros

da organização e a habilidade para visualização do ambiente além do *status* atual. Um motivo de fracasso nessa fase se dá pelo apego excessivo às idéias extravagantes e sem fundamento. Aqui também não se pode abolir ou suprimir a criatividade e idéias inovadoras, ou seja, deve existir um equilíbrio na exploração de diversas idéias, com tempo hábil para isso;

- d) **implementação:** o foco dessa fase é a implantação do modelo de negócio, ou seja, a execução do modelo selecionado na fase de projeto, no mercado. Entre os fatores críticos nessa etapa podem ser destacados o gerenciamento de boas práticas de negócio, a habilidade de rápida adaptação do modelo em situações novas e imprevisíveis e o alinhamento entre o novo e o antigo modelo de negócio. Nessa etapa podem ocorrer momentos de desânimo, sendo crucial manter o foco e o envolvimento na definição do projeto;
- e) **gerenciamento:** adaptar e modificar o modelo de negócio em função de respostas provenientes do mercado. O ponto principal dessa etapa é a evolução do paradigma adotado. A estrutura gerencial deve ser configurada para continuamente monitorar e adaptar o modelo. O *feedback* é crucial aqui pois o ambiente deve ser monitorado continuamente. Os modelos de negócio de uma organização devem ser alinhados com a finalidade de administrar a sinergia e os possíveis conflitos existentes entre esses artefatos. Um ponto de cautela é que a empresa deve sempre estar alerta ao ambiente, evitando se tornar vítima do próprio sucesso e falhando nas adaptações necessárias ao modelo.

Deve ser observado que essas etapas podem ser sobrepostas, não sendo necessário o término de uma para o começo de outra. Também é importante salientar que é de crucial importância para o desenvolvimento da atividade, a capacidade de adaptação em situações inesperadas e imprevisíveis.

## 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O contexto sócio-econômico em que as organizações empresariais estão inseridas é carregado de incertezas e mudanças repentinas. Nesse cenário, provavelmente a solução encontrada atualmente, e que levou a empresa ao êxito, poderá ser o motivo de seu fracasso

no futuro, em razão dessas rápidas mudanças ambientais. O instrumento indicado para sistematizar o conhecimento sobre o ambiente competitivo e diminuir os riscos das atividades empresariais é o plano de negócios (DORNELAS, 2005; PAULA, 2005).

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua concepção é resultado de uma profunda reflexão sobre toda a concepção do que será o novo negócio ou o negócio que já existe, da sua lógica, da oportunidade do produto ou serviço, do seu efetivo valor para o cliente, da concorrência, fornecedores, experiência e lucratividade, sendo considerado tudo o que é essencial ao sucesso e a sobrevivência do negócio, bem como a viabilidade do modelo de negócios adotado (DORNELAS, 2005; PAULA, 2005).

A elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios, reduzindo as dúvidas que podem surgir aos tomadores de decisão. Para Bernardi (2006) o desenvolvimento de um plano de negócio conduz o empreendedor a se concentrar na análise do ambiente de negócios, objetivos, estratégias, competências, estruturas, organização, investimentos e recursos necessários ao seu empreendimento, proporcionando: melhor entendimento do negócio; determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas, clareza quanto ao que fazer e o que deixar de fazer; a visualização da oportunidade; abordagens criativas e inovadoras e a definição de objetivos e a observação da lógica do modelo de negócios.

De acordo com Dornelas (2005) os aspectos que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes: qual o seu negócio; o que você (realmente) vende e qual o seu mercado-alvo. Geralmente são envolvidas cinco etapas no desenvolvimento do documento: a idéia e a concepção do negócio; a coleta e preparação dos dados; a análise dos dados; montagem do plano e avaliação do plano (BERNARDI, 2006).

O plano de negócios não é utilizado somente para realizar o levantamento de capital para o empreendimento. Embora um bom plano possa ajudar na tarefa, o propósito principal é ajudar os empresários a adquirirem conhecimento acerca da oportunidade que estão vislumbrando, testando a viabilidade das idéias. Esse processo dinâmico de desenvolvimento do plano de negócios pode não somente evitar que o empreendedor encontre uma oportunidade ruim, mas também ajuda a transformar a visão original em uma oportunidade melhor (DORNELAS et al., 2008).

### 2.3.1 Tipos de Plano de Negócios

Conforme o propósito, um plano de negócios pode seguir um formato diferente, sendo que a diferença está principalmente na extensão e nos detalhes. Dornelas et al. (2008) entende que existem basicamente três tipos de plano de negócios, um para a obtenção de capital para o empreendimento, outro operacional, com grande quantidade de detalhes, destinado principalmente ao público interno da organização e o plano compacto, que busca proporcionar uma visão inicial e concisa do negócio. A seguir são demonstrados esses três tipos de planos para públicos distintos (DORNELAS et al., 2008):

- a) **plano para obtenção de capital externo:** caso exista a necessidade de obtenção de capital através de investidores e financiadores, é possível adaptar um plano de negócio que possua tipicamente entre 25 e 40 páginas. Esse tipo de plano funciona como uma cartilha para novos empregados e para transmitir os valores do negócio a novos fornecedores ou clientes. O formato desse tipo de plano de negócio deve permitir uma leitura objetiva e pontual, que explicita os principais pontos e facilite a compreensão da lógica do negócio;
- b) **plano operacional:** destinado principalmente ao público interno da empresa, como guia para a condução do desenvolvimento organizacional. É normal que esse tipo de documento possua mais de 80 páginas, possuindo a mesma estrutura do plano para a obtenção de capital externo, diferindo no nível de detalhamento. É nesse tipo de plano que o empreendedor adquire o entendimento necessário a respeito do negócio;
- c) **plano compacto:** possui tamanho típico de no máximo 10 páginas, sendo consideravelmente menor que os outros tipos de plano de negócio. Tem como propósito permitir uma concepção inicial do empreendimento, sistematizando o negócio. Pode ser usado para testar a reação inicial à idéia do empreendedor e compartilhado com pessoas de seu círculo pessoal com a finalidade de buscar impressões antes de investir tempo e esforço significativo na elaboração de um plano mais detalhado.

Para o público externo em geral da empresa, o plano de negócios compacto pode servir como um primeiro esboço de um Plano mais elaborado. Esse tipo de plano pode inicialmente alinhar as visões e idéias de todos os envolvidos no negócio para posteriormente

se realizar o desenvolvimento de um plano mais detalhado. O plano compacto também serve instrumento para despertar o interesse de investidores, clientes e fornecedores (DORNELAS et al., 2008).

É sempre importante ter em mente que para cada público existe um tipo de plano mais adequando, sendo importante que o documento seja constantemente revisto e atualizado, com o objetivo de manter o Plano sempre atual.

### **2.3.2 Modelo para a elaboração de um Plano de Negócios**

De acordo com Sahlman (1997, tradução nossa) o campo de desenvolvimento de plano de negócios tem atraído a atenção de muito empresários e estudiosos, sendo que inúmeros artigos e livros procuram definir o assunto. Levando em consideração essa observação, é passível de compreensão a existência de vários modelos para a formatação de um plano de negócios.

Não existe uma estrutura rígida para se escrever um plano de negócios, pois cada empreendimento tem particularidades e semelhanças, impossibilitando a definição de um modelo padrão para o documento. No entanto, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que permitam um entendimento completo do negócio. (DORNELAS, 2005).

Para o desenvolvimento dessa monografia será seguido o conhecido modelo de plano de negócios de José Carlos de Assis Dornelas, professor com doutorado pela Universidade de São Paulo (USP). Dornelas é considerado referência na área de desenvolvimento de plano de negócios, tanto por sua experiência acadêmica quanto por sua condição de conceituado consultor de empresas na área.

Dornelas (2005) propõe seis modelos de estruturação de um plano de negócios, sendo que cada um desses tipos é adequado a um perfil de empreendimento específico. Será utilizada a estrutura sugerida para pequenas empresas em geral, o que se ajusta as características dos principais tipos de empreendimento que se utilizam do instrumento (Quadro 1).

Quadro 1-Modelo de Estrutura de um Plano de Negócio

| <b>Modelo de Plano de Negócios de Dornelas</b> |  |
|--|--|
| <b>1. Capa</b>                                 |  |
| <b>2. Sumário</b>                              |  |
| <b>3. Sumário Executivo Estendido</b>          |  |
| 3.1  | Declaração de Visão  |
| 3.2  | Declaração de Missão   |
| 3.3  | Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas    |
| 3.4  | Estratégia de Marketing  |
| 3.5  | Processo de Produção   |
| 3.6  | Equipe Gerencial   |
| 3.7  | Investimentos e Retornos Financeiros                             |
| <b>4. Produtos e Serviços</b>                  |  |
| 4.1  | Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios) |
| 4.2  | Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços              |
| <b>5. Análise da Indústria</b>                 |  |
| 5.1  | Análise do Setor   |
| 5.2  | Definição do Nicho de Mercado                                    |
| 5.3  | Análise da Concorrência  |
| 5.4  | Diferenciais Competitivos  |
| <b>6. Plano de Marketing</b>                   |  |
| 6.1  | Estratégia de Marketing (preço, praça, produto, promoção)        |
| 6.2  | Canais de Venda e Distribuição                                   |
| 6.3  | Projeção de Vendas   |
| <b>7. Plano Operacional</b>                    |  |
| 7.1  | Análise das Instalações  |
| 7.2  | Equipamentos e Máquinas Necessárias                              |
| 7.3  | Funcionários e Insumos Necessários                               |
| 7.4  | Processo de Produção   |
| 7.5  | Terceirização  |
| <b>8. Estrutura da Empresa</b>                 |  |
| 8.1  | Estrutura Organizacional   |
| 8.2  | Assessorias Externas (jurídica, contábil, etc.)                  |
| 8.3  | Equipe de Gestão   |
| <b>9. Plano Financeiro</b>                     |  |
| 9.1  | Balanço Patrimonial  |
| 9.2  | Demonstrativo de Resultados                                      |
| 9.3  | Fluxo de Caixa   |
| <b>10. Anexos</b>                              |  |

Fonte: Dornelas (2005)

A seguir são apresentados os principais aspectos dos componentes básicos da estrutura de um modelo de negócios (DORNELAS, 2005; DORNELAS et al., 2008):

- a) **capa:** primeiro contato de quem lê o plano de negócios, portanto deve ser feita de maneira limpa e concisa, somente com as informações necessárias e pertinentes ao público-alvo do plano;
- b) **sumário:** tem o objetivo de organizar o documento e facilitar a leitura. Deve

conter o título de cada sessão e a página respectiva onde se encontra, facilitando a busca de informações que interessam e permitindo a leitura pontual do plano. O sumário fornece um guia do plano de negócio ao leitor e deve possuir todos os dados pertinentes, tais como sessões, subseções, figuras, quadros, anexos e apêndices;

- c) **sumário executivo estendido:** sessão mais importante do documento. Contém a síntese das informações que constam no plano de negócios. Deve ser dirigido ao público-alvo do plano, explicitando qual o objetivo do documento em relação ao leitor. Essa parte do plano de negócios deve ser escrita com atenção, demonstrando os aspectos principais da viabilidade da idéia e da oportunidade de negócios. O sumário executivo ainda comporta as seguintes subseções: visão, missão, objetivos e metas, estratégias de *marketing*, processos de produção, equipe gerencial e investimentos e retornos financeiros. O sumário executivo deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam ao leitor do documento, sendo objetivo e direto e contendo as informações-chave sobre o negócio.
- d) **produtos e serviços:** sessão destinada aos produtos e serviços que a organização produz. Específica como são produzidos, quais os recursos essenciais, o ciclo de vida, quais fatores tecnológicos estão envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, como esses produtos são fornecidos, quais as características da equipe de produção, etc. As características do produto que a empresa produz devem ser demonstradas, bem como qual a proposição de valor que está sendo entregue ao cliente;
- e) **análise da indústria:** deve ser feito um histórico do mercado nos últimos anos, com análises de tendências do setor e do segmento em que o empreendimento está inserido. O empreendedor deve buscar demonstrar como o mercado está estruturado e segmentado, quais as tendências de consumo, quais os principais concorrentes no momento atual e quais os diferenciais competitivos da empresa com relação aos competidores;
- f) **plano de marketing:** mostra como a empresa vende o produto e conquista clientes, mantendo o interesse dos mesmos. Resume a maneira que a organização oferta os produtos no mercado. Deve abordar os métodos de comercialização, canais de distribuição, política de preços, estratégias de comunicação e divulgação, projeção de vendas, entre outros diversos aspectos.

No plano de *marketing* é aconselhável que se façam presentes os quatro elementos fundamentais do *marketing*: preço, praça, produto, promoção;

- g) **plano operacional:** apresenta quais ações a empresa planeja em seu sistema produtivo e como será executado o processo de produção. Deve conter informações operacionais atuais tais como *lead time* do produto ou serviço, rotatividade do inventário, *lead time* de desenvolvimento, etc.
- h) **estrutura da empresa:** descreve-se a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento, razão social, estrutura organizacional, parcerias e alianças estratégicas, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc. Outro ponto importante a ser ressaltado é a equipe gerencial, fazendo uma descrição sumária das atribuições dos principais componentes do organograma;
- i) **plano financeiro:** apresentação em números de todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções (quanto de capital, quando e como) de sucesso do negócio. Deve conter alguns indicadores financeiros tais como fluxo de caixa projetado para o futuro próximo; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativo de resultados, etc. Também deve possuir análise de alguns indicadores financeiros como prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), margem e faturamento previstos;
- j) **anexos:** contem informações adicionais consideradas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Além do currículo dos sócios e dirigentes da organização, pode-se anexar informações com fotos dos produtos, plantas de localização, roteiros, estatutos, pesquisas de mercado, catálogos, planilhas financeiras, entre outras informações consideradas relevantes.

É necessário enfatizar que esse esboço de estrutura é flexível e deverá ser adaptado conforme a situação de cada empreendimento e as suas necessidades específicas. Cada sessão deve ser abordada sempre tendo em mente a objetividade e focando os aspectos mais relevantes (DORNELAS, 2005).

De acordo com Dornelas (2005) uma vez concebido, o plano de negócios deve ser constantemente revisto e aperfeiçoado, visto que o mercado está em constante mutação. A concorrência é modificada, o mercado é transformado e as pessoas mudam, portanto o plano de negócios deve ser uma ferramenta dinâmica, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

## 2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

Em meados dos anos 2000, o suíço Alexander Osterwalder iniciou suas pesquisas sobre modelo de negócios com base na visão que empresas de baseadas na *internet* não usam mais as formas tradicionais de fazer e conduzir seus negócios, que precisam ser mais dinâmicos, flexíveis e adaptáveis as mudanças, com a finalidade de se ajustar em um mundo cada vez mais conectado. Suas premissas básicas eram de que a tecnologia está constantemente mudando e moldando o ambiente de negócios, o que acaba tornando as previsões para o futuro cada vez mais incertas e complexas (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa; OSTERWALDER, 2004, tradução nossa).

Em sua tese de doutorado, apresentada no ano de 2004 à Universidade de Lausanne, Osterwalder se propôs a responder ao seguinte problema de pesquisa: “como os modelos de negócio podem ser descritos e representados, para construir a base para conceitos e ferramentas subseqüentes, possivelmente com soluções computacionais?”. Para realizar a tarefa, o pesquisador utilizou-se de uma abordagem baseada em ontologia.

Na visão de Osterwalder (2004, tradução nossa), uma ontologia é uma construção conceitual que agrega um conjunto de elementos e suas conexões, o que acaba permitindo a demonstração da lógica econômica inerente ao empreendimento, e seu modo de criar valor. Uma ontologia possibilita que pessoas com modelos mentais distintos entendam a mesma coisa sobre o modelo de negócio em discussão. Portanto, a ontologia atua como uma linguagem comum (OSTERWALDER, 2004, tradução nossa).

Baseado em conceitos de *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) são identificadas quatro pilares principais que constituem a essência de um modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004, tradução nossa):

- a) **produto:** descreve qual o negócio da empresa, os produtos e serviços e as proposições de valor oferecidas ao mercado;
- b) **interface com o cliente:** qual o público-alvo da empresa, de que forma ela entrega seus produtos e serviços, como se mantém em contato e qual o tipo de relacionamento que se deseja estabelecer com os clientes;
- c) **gerenciamento da infraestrutura:** como a empresa trabalha as questões relativas a infra-estrutura e logística, quais as parcerias necessárias e os

recursos indispensáveis para entregar valor ao cliente;

- d) **aspectos financeiros**: qual o modelo de receita, a estrutura de custos e a sustentabilidade do modelo de negócio. Descreve como uma empresa ganha dinheiro através dos outros três elementos básicos.

Esses quatro pilares básicos permitem expressar que tipo de produto ou serviço a organização oferece, qual o público atingido com isso, como a empresa pode realizar essa tarefa e quanto pode ser ganho se fazendo isso. As quatro grandes áreas podem ser decompostas em um conjunto de nove elementos inter-relacionados que compõem um modelo de negócio e são mostradas a seguir (Tabela 3).

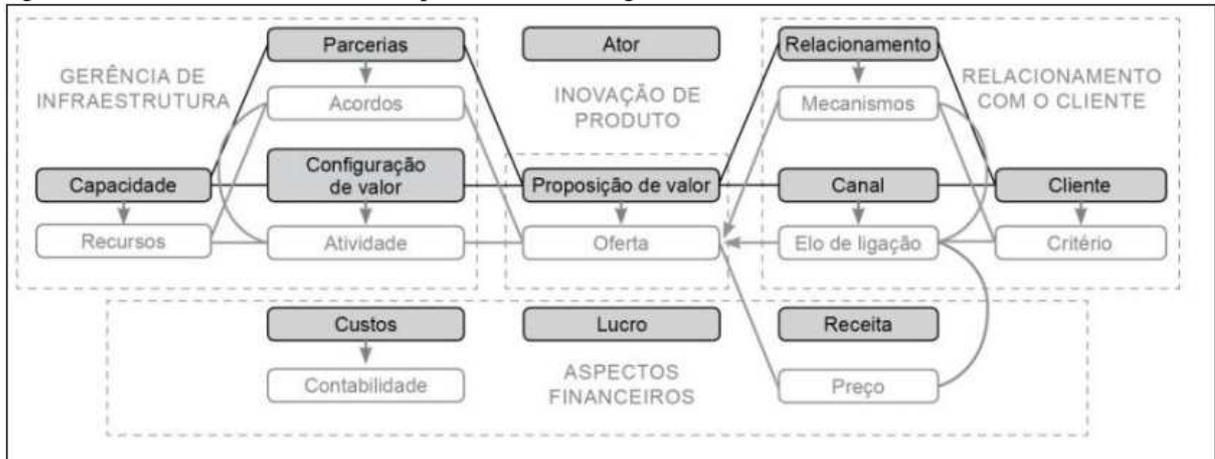
Tabela 3. Blocos de construção de um modelo de negócio conforme a ontologia de Osterwalder

| <b>Pilar</b>                                     | <b>Bloco de Construção</b>   | <b>Descrição</b>  |
|--|------------------------------|---|
| <b>Produto</b><br><b>Interface com o cliente</b> | Proposição de valor          | Visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa e que possuam algum tipo de valor para o cliente.                     |
|  | Público-alvo                 | Segmento de clientes para o qual a organização pretende fornecer valor.   |
|  | Canais de relacionamento     | Descreve o tipo de relacionamento estabelecido com seus clientes  |
| <b>Gerenciamento de infraestrutura</b>           | Canais de distribuição       | Meios utilizados na manutenção de contato com o público.  |
|  | Configuração de valor        | Demonstra a organização das atividades e recursos necessários para gerar valor aos clientes.  |
|  | Competências                 | Está relacionada à aptidão para executar ações padronizadas e replicáveis que sejam úteis para criar agregar valor ao público-alvo. |
|  | Parcerias                    | Acordos de cooperação entre empresas. Esse tipo de acordo busca uma criação de valor superior.                                      |
| <b>Aspectos financeiros</b>                      | Estrutura de Custos          | Representação em dinheiro de todos os meios empregados no modelo de negócio.  |
|  | Modelo de geração de receita | Específica a forma encontrada para se ganhar dinheiro através de diversos fluxos de receita.  |

Fonte: Osterwalder (2004)

O relacionamento existente entre os diversos componentes dessa ontologia pode ser vista na Figura 6.

Figura 6. Relacionamento entre os componentes da ontologia



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004)

Essa ontologia passou posteriormente por aperfeiçoamentos e algumas mudanças e no ano de 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaram o livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Com base nos conceitos e nas teorias encontrados em sua tese de doutorado, os autores propõem um *framework* para representação de modelo de negócios e da ligação entre seus diversos componentes. Por isso é importante distinguir a ontologia apresentado por Alexander Osterwalder no ano de 2004, em sua tese de doutorado (OSTERWALDER, 2004), de seu livro publicado no ano de 2010 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Na sessão seguinte é descrito o *framework Business Model Canvas*, apresentado em 2010, e seus blocos de construção que adaptam os conceitos apresentados na tese de doutorado de Osterwalder.

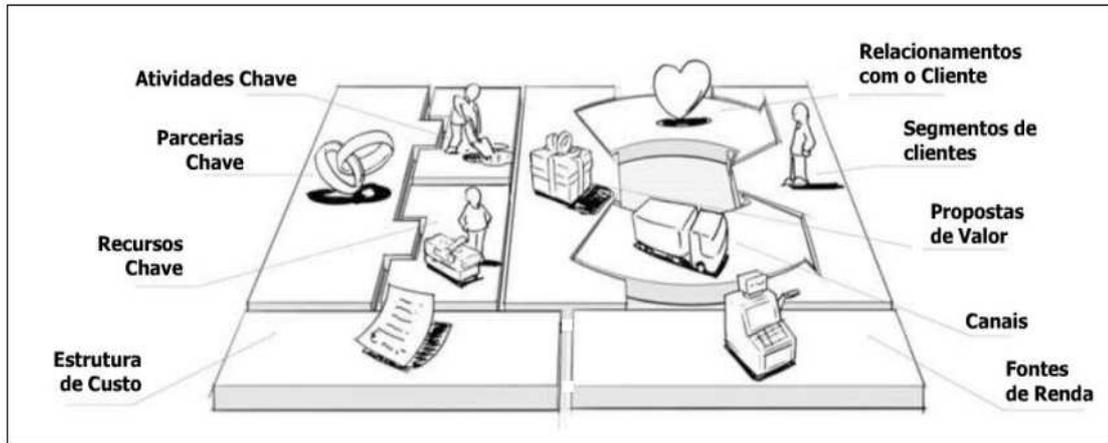
#### 2.4.1 Blocos de Construção do *Canvas*

Para a elaboração de um modelo de negócio deve existir uma ferramenta que possibilite aos integrantes da equipe de trabalho um entendimento comum acerca do que está sendo proposto para o modelo. Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) pontuam que esse tipo de instrumento deve ser simples e compreensível, ao mesmo tempo em que não elimina a complexidade inerente ao desenvolvimento de um modelo de negócios.

Então, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o *Business Model Canvas*, que

adapta a ontologia proposta por Osterwalder (2004), para enfatizar visualmente as interligações entre os componentes desse constructo. Utilizando-se de conceitos do *design thinking*, propõem a representação gráfica observada na Figura 7.

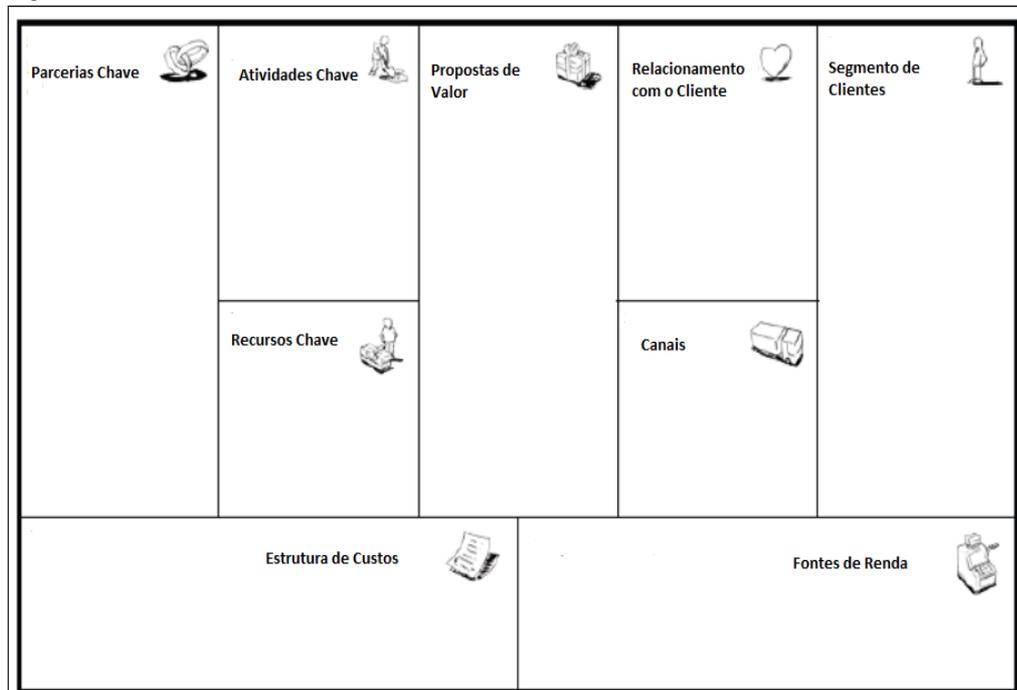
Figura 7. Representação gráfica das relações entre os componentes de um modelo



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Com o objetivo de permitir que qualquer pessoa possa criar seus modelos de negócios de maneira eficiente, os autores adaptam a imagem da Figura 7 em um quadro com o intuito de criar um método efetivo para descrever, analisar e desenhar modelos de negócios (Figura 8).

Figura 8. *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

O *Canvas* é uma ferramenta visual que representa em um cenário interativo, os

relacionamento e as trocas entre os nove blocos da ontologia de Osterwalder (2004). No *Canvas*, cada bloco seu ponto de vista sob a forma como uma organização cria, entrega e captura valor, podendo ser verificado de que modo cada componente da ontologia contribui para a geração de valor. Este método permite identificar por meio de técnicas de criação do conhecimento os elementos possíveis e imagináveis que devem compor um determinado modelo de negócio (OROFINO, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

#### 2.4.1.1 Interface com o Cliente (Quem?)

Os clientes são o coração de qualquer negócio. Sem clientes nenhum negócio pode sobreviver, portanto, podem ser considerados essenciais para qualquer empreendimento. Quando pretendemos definir nossos clientes, devemos fazê-lo de modo que a análise considere as propostas de valor ofertadas pela empresa, uma vez que o pilar de interface com o cliente define a quem e como a organização pretende oferecer a proposta de valor (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa).

##### 2.4.1.1.1 Segmento de Clientes

A fim de melhor satisfazer seus clientes, a organização deve agrupá-los em segmentos distintos de acordo com necessidades, comportamentos ou atributos que tenham em comum. Com isso, existe a possibilidade de se desenhar todo o modelo de negócios com base na compreensão das principais necessidades de cada segmento distinto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

Um grupo de clientes ou organização representa um segmento distinto se: possuem necessidades que requerem e justificam diferentes ofertas; são impactados por distintos canais de comunicação; requerem diferentes tipos de relacionamentos; possuem rentabilidades substancialmente diferentes; e possuem predisposição a pagar por diferentes aspectos da oferta (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tradução nossa).

A seguir são relacionados os principais tipos de segmentos de clientes

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA):

- a) **mercado de massa:** As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com o cliente são direcionados a um grupo homogêneo, com demandas semelhantes. Como exemplo tem-se o setor de eletroeletrônicos para consumo;
- b) **mercado de nicho:** Atende segmentos específicos e especializados, onde a entrega de valor deve ser adequada às exigências específicas de cada nicho. Os fabricantes de autopeças que dependem de grandes fabricantes de automóveis são um exemplo;
- c) **mercado segmentado:** A distinção é feita por necessidades e problemas, mesmo que esses sejam pouco diferentes entre si. Um exemplo que pode ser citado seria uma empresa fornecedora de projetos micro-mecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas que serve três segmentos distintos com propostas sutilmente diferentes: indústria de relógios, indústria médica e indústria de automação industrial;
- d) **mercado diversificado:** Uma empresa que possui esse tipo de segmentação possui clientes com necessidades e demandas muito diferentes. Os segmentos não possuem nenhum tipo de relacionamento entre si. Como exemplo tem-se a Amazon<sup>8</sup> que atende segmentos distintos de clientes: consumidores de massa e companhias *web*;
- e) **mercado multilateral:** Esse tipo de Modelo de Negócios serve a dois ou mais segmentos com necessidades interdependentes, necessários para o funcionamento da empresa. Uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, precisa de uma grande base de usuários em uma ponta e de uma grande quantidade de estabelecimentos que aceitem esses cartões de outro lado.

Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender e quais deverão ser ignorados (OROFINO, 2011).

#### 2.4.1.1.2 *Relacionamento com o Cliente*

Descreve os tipos de relacionamento que serão estabelecidos entre a empresa e os segmentos de clientes. O objetivo desse relacionamento é melhorar a integração do cliente dentro do modelo, com o intuito de realizar a retenção desse consumidor e aumentar as

---

<sup>8</sup> <http://www.amazon.com/>

vendas valor (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa). Conforme Osterwalder e Pigneur (2010) as motivações para o relacionamento com o cliente podem ser: aquisição de novos clientes; retenção de clientes e impulsão de vendas.

Podem existir diversas categorias de relacionamento com o cliente, que podem coexistir na relação entre uma empresa e um segmento de clientes em particular (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA):

- a) **assistência pessoal**: baseado na interação humana, em que o consumidor pode se comunicar com um representante da empresa para obter ajuda durante o processo de compra ou após o processo ter sido concluído. Geralmente é realizado por meio de *call centers*, *e-mail* ou no próprio ponto de venda;
- b) **assistência pessoal dedicada**: esse tipo de relação possui um representante específico para um cliente único, como em bancos privados, em que os gerentes atendem as necessidades de determinados clientes considerados importantes para o negócio. Também podem ser encontrados em empresas que possuem gerentes de contas, responsáveis por manter relações pessoais com clientes especiais. Geralmente, esse tipo de relacionamento mais íntimo e pessoal, se desenvolve durante um longo período de tempo;
- c) **self-service**: a empresa deve fornecer todos os meios necessários para que o cliente satisfaça suas necessidades, não existindo um relacionamento direto com o consumidor;
- d) **serviços automatizados**: fazem o reconhecimento de clientes individuais por meio da utilização de perfis e suas características, ofertando serviços automatizados de pedidos e transações. Esse tipo de relacionamento é uma forma mais sofisticada de *self-service* com processos automatizados. Como exemplo tem-se ofertas de livro e recomendações pessoais geradas a partir da análise do perfil de um cliente, simulando uma relação pessoal;
- e) **comunidades**: permitem a melhoria da compreensão dos clientes, facilitando conexões com esses consumidores e auxiliando esses clientes no processo de troca de informação e resolução de problemas uns dos outros. É uma forma de relacionamento cada vez mais utilizada pelas organizações, pois as comunidades também possibilitam que as empresas aprendam a gerenciar melhor as expectativas de seus clientes. Empresas como a Apple<sup>9</sup> fazem uso desse tipo de

---

<sup>9</sup> <https://discussions.apple.com/>

relacionamento. Os meios mais utilizados para esse tipo de relação são fóruns, redes sociais e comunidades *online*;

f) **cocriação**: presume que a organização de um passo adiante na tradicional relação cliente-vendedor e estimula os consumidores a criar valor e opinar sobre os produtos e serviços ofertados, permitindo a colaboração dos consumidores em novos projetos. Empresas como a Amazon estimulam os clientes a escrever resenhas para outros clientes avaliarem o produto. O Youtube<sup>10</sup> é outro exemplo de empresa que estimula essa relação, solicitando aos seus clientes que criem o próprio conteúdo para consumo público;

A forma como ocorre esse relacionamento deve estar intimamente ligada ao perfil de cada segmento, com a criação de mecanismos que mantenham o nível de envolvimento e interesse do consumidor.

Especificar que tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de clientes esperam obter para manter uma fidelização, quais a organização já tem estabelecido e como os mesmos estão integrados com o resto do modelo de negócios (OROFINO, 2011).

#### 2.4.1.1.3 Canais de Distribuição

São os meios pelo qual o cliente obtém valor do empreendimento. Também descreve como a empresa consegue entregar valor, sensibilizando seus consumidores sobre serviços e produtos ofertados. Além disso, o canal fornece suporte ao cliente na pós-venda.

Os canais de distribuição representam peça importante do modelo de negócios, pois atuam ampliando o conhecimento dos clientes sobre a proposta de valor da empresa, ajudando na avaliação da mesma e permitindo que os consumidores adquiram os bens ofertados pela organização. Também é responsável por fornecer suporte ao cliente após a obtenção do bem ou serviço da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Os canais de relacionamento possuem cinco fases distintas, que podem ser encobertas por um ou mais canais. Além disso, dividem-se em canais próprios e de parceiros,

---

<sup>10</sup> <http://www.youtube.com/>

conforme apresentado abaixo (Figura 9).

Figura 9. Tipos e Fases dos Canais de Distribuição

| Tipos de Canais |          |                 | Fases dos Canais       |                     |                  |                   |                     |  |   |  |   |  |
|-----------------|----------|-----------------|------------------------|---------------------|------------------|-------------------|---------------------|--|---|--|---|--|
| Próprio         | Direto   | Força de Venda  | <b>1. Conhecimento</b> | <b>2. Avaliação</b> | <b>3. Compra</b> | <b>4. Entrega</b> | <b>5. Pós-Venda</b> |  |   |  |   |  |
|                 |          | Venda Web       |                        |                     |                  |                   |                     |  |   |  |   |  |
| Parceiro        | Indireto | Lojas Próprias  |                        |                     |                  |                   |                     | Como podemos aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa? | Como podemos ajudar os consumidores a avaliarem a proposta de valor de nossa organização? | Como permitimos que os clientes comprem produtos e serviços específicos? | Como podemos entregar nossa proposta de valor aos clientes? | Como podemos fornecer suporte pós-venda aos nossos clientes? |
|                 |          | Lojas Parceiras |                        |                     |                  |                   |                     |  |   |  |   |  |
|                 |          | Atacado         |                        |                     |                  |                   |                     |  |   |  |   |  |

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

As empresas devem identificar a melhor combinação para satisfazer as necessidades de seus clientes a fim de ampliar a experiência do usuário e com isso, aumentar as vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA). Trata-se de parte importante de um modelo de negócio, visto que sem o canal, não é possível entregar valor aos segmentos de clientes.

#### 2.4.1.2 Produto (O Que?)

Refere-se aos produtos ou serviços que uma empresa oferece a um determinado segmento de clientes, atendendo suas necessidades por meio do fornecimento de valor. Esse pilar de construção também se refere ao modo como a empresa se diferencia dos concorrentes.

Tradicionalmente, as empresas estão concentradas em sua própria posição na cadeia de valor, onde organizações a montante na cadeia fornecem insumos para empresas mais a jusante da cadeia. Cada ator da cadeia de valor adiciona valor aos insumos, antes de passá-los a jusante para o próximo ator da cadeia, eventualmente alcançando o consumidor final (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa).

Porém, com a globalização dos mercados, as tecnologias e as condições em rápida mutação, a lógica de criação de valor que antes consistia no pensamento em linha de montagem foi alterada para um tipo de mentalidade voltada em organização em rede, com diversos atores trabalhando com a co-criação de valor. Osterwalder (2004) diz que as organizações que possuem liderança de mercado são aquelas que possuem capacidade de inovação e transformação constante em sua proposição de valor.

#### 2.4.1.2.1 Proposta de Valor

Refere-se ao conjunto de produtos e serviços que geram valor a um determinado segmento de clientes, satisfazendo suas necessidades. Esses valores podem ser quantitativos (preço, agilidade na entrega) ou qualitativos (experiência de compra, comodidade) (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa).

Cada proposição de valor é composta de um conjunto selecionado de produtos e serviços que atende às exigências de um segmento de clientes, visando a satisfazer suas necessidades particulares. É a oferta da empresa para os seus clientes, com características adicionais e atributos e agregada de benefícios (OROFINO, 2011; OSTERWALDER, 2004, TRADUÇÃO NOSSA).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa), as propostas de valor podem ser norteadas por um conjunto de características e atributos que visam agregar valor a oferta da proposta por parte da empresa:

- a) **novidades:** satisfação de um conjunto inteiramente novo de necessidades que os clientes, muitas vezes, não sabiam que tinham. A telefonia celular é um exemplo, pois criou toda uma nova indústria em torno de telecomunicações. Porém, é importante ressaltar que nem sempre novidades estão relacionadas a novas tecnologias;
- b) **performance:** consiste na melhoria do desempenho de um produto ou serviço para a criação de valor. O setor de informática pessoal é um exemplo, pois contava com esse fator ofertando máquinas cada vez mais poderosas ao mercado;
- c) **customização:** consiste em adequar produtos e serviços as necessidades específicas dos clientes ou de um segmento de clientes. Essa abordagem tem ganhado importância cada vez maior;
- d) **“realizar meu trabalho”:** parte do princípio que o valor pode ser criado simplesmente auxiliando o cliente na realização de determinadas tarefas.
- e) **design:** um produto pode se destacar por seu *design* superior. Certas tipos de indústrias como eletrônicos, moda e de consumo possuem o *design* como parte importante da proposição de valor;
- f) **marca:** os consumidores podem considerar valor o simples ato de exibir uma

marca específica. A BMW<sup>11</sup> é um exemplo dessa característica, pois o ato de dirigir um carro dessa marca demonstra riqueza e status antes de tudo.

g) **preço:** ofertas de valor semelhantes a um preço inferior é uma maneira comum de satisfação de necessidades de segmentos de clientes sensíveis ao preço. Propostas de valor baseadas em preço são praticadas por companhias como Southwest<sup>12</sup>, Ryanair<sup>13</sup> e Tata<sup>14</sup>, que possuem Modelos de Negócios especificamente projetados para consumidores sensíveis a variável preço;

h) **redução de custos:** auxiliar os clientes na redução de custos pode ser uma importante maneira de criar valor. O Egestor<sup>15</sup> é um caso nacional de empresa que utiliza esse conceito, vendendo um sistema online de gestão empresarial, a um preço acessível a pequenas empresas, livrando-as muitas vezes de diversos transtornos relacionados à manutenção da ferramenta;

i) **redução de riscos:** muitos clientes valorizam a redução de riscos no momento da compra de um bem ou serviço. Como exemplo tem-se o comprador de um automóvel usado, que valoriza uma garantia pós-compra do bem, contra possíveis falhas e reparos;

j) **acessibilidade:** tornar produtos e serviços disponíveis a clientes que antes não tinham acesso a esses bens é outra forma de criar valor. Essa característica pode resultar em inovação do Modelo de Negócios e novas tecnologias. Utilizando um modelo de negócios inovador, a NetJeats<sup>16</sup> oferece a empresas e pessoas o acesso a jatos particulares, anteriormente inacessível a grande maioria dos clientes, tornando-se exemplo de empresa que utiliza essa característica de geração de valor;

k) **conveniência:** pode-se criar valor substancial ao se facilitar a utilização de um bem ou torná-lo tornar mais conveniente. A Apple ofereceu aos clientes uma grande conveniência com o iPod<sup>17</sup> e o iTunes<sup>18</sup>, pois permitiu que se procura-se, compra-se, baixa-se e ouvi-se musical de maneira digital, dominando o mercado.

O bloco de propostas de valor visa agregar valor para um determinado segmento, por meio de uma combinação de elementos distintos que atendam o que o consumidor almeja

<sup>11</sup> <http://www.bmw.com/com/en/>

<sup>12</sup> <http://www.southwest.com/>

<sup>13</sup> <http://www.ryanair.com/>

<sup>14</sup> <http://www.tatanano.com/>

<sup>15</sup> <https://www.egestor.com.br/www/>

<sup>16</sup> <http://www.netjets.com/>

<sup>17</sup> <http://www.apple.com/br/ipod/>

<sup>18</sup> <http://www.apple.com/br/itunes/>

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

#### 2.4.1.3 Gerenciamento de Infraestrutura (Como?)

O pilar de gerenciamento de infraestrutura descreve como uma empresa cria e fornece a sua proposição de valor. Quando a organização tem uma proposta de valor, precisa ser capaz de identificar os recursos e atividades necessárias para a entrega dessa proposta ao segmento de clientes.

Esse pilar é composto pelos blocos de Recursos-chave, Parcerias-chave e Atividades-chave.

##### 2.4.1.3.1 Recursos-Chave

São os ativos mais importantes para o modelo de negócio, habilitando à organização a criar e entregar valor, conquistando mercado, ampliando e melhorando o relacionamento com seus segmentos de clientes e aumentando a receita. Os recursos essenciais podem ser físicos (fábricas, edifícios, veículos, máquinas, etc.), financeiros, intelectuais (marcas, conhecimento particulares, patentes, registros) ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

São os recursos-chave que irão permitir que a organização crie e ofereça a sua proposta de valor para um segmento de clientes, através de seus canais de distribuição, gerando assim fontes de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

##### 2.4.1.3.2 Atividades-Chave

Demonstra quais as ações mais importantes para uma organização para que seu modelo de negócio tenha êxito. Em correlação com os recursos-chave, fornecem a essência

para a construção de uma proposta de valor (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

As atividades podem ser categorizadas em três tipos distintos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA):

- a) **operacionais**: relacionam-se com a concepção, produção e entrega de um produto ou serviço em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior. Em empresas de manufatura a principal atividade é a de produção;
- b) **de resolução de problemas**: esse tipo de atividade prioriza soluções personalizadas para problemas particulares de cada cliente. Consultorias, hospitais e organizações que prestam serviço utilizam esse tipo de atividade;
- c) **atividades de plataforma**: para negócios que possuem uma plataforma como recursos fundamental possuem como principal atividade a manutenção dessa plataforma de negócios. Se aplica a empresas como eBay<sup>19</sup>, Visa<sup>20</sup> e Microsoft<sup>21</sup>, que devem continuamente desenvolver sua plataforma de negócios, disponibilizando meios de gestão e integração;

De acordo com o modelo de negócio estabelecido as atividades-chave podem variar, mais devem manter o foco na geração de valor, alcançar mercados, manter ativo o relacionamento com o cliente e por fim, obter receitas.

#### 2.4.1.3.3 Parcerias-Chave

A globalização e as rápidas mudanças nas condições de mercado fazem com que as empresas se utilizem de alianças e parcerias com outras organizações, a fim de realizar a criação de valor conjunta. Em alguns casos não é economicamente viável ser o único criador de um determinado produto ou serviço, ou a empresa não possui as atividades e os recursos-chave necessários (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa).

As parcerias-chave podem ser dos seguintes tipos: alianças estratégicas entre não-competidores; alianças estratégicas entre competidores; *joint ventures* para o desenvolvimento de novos negócios e alianças entre comprador e fornecedor visando a garantia e a

---

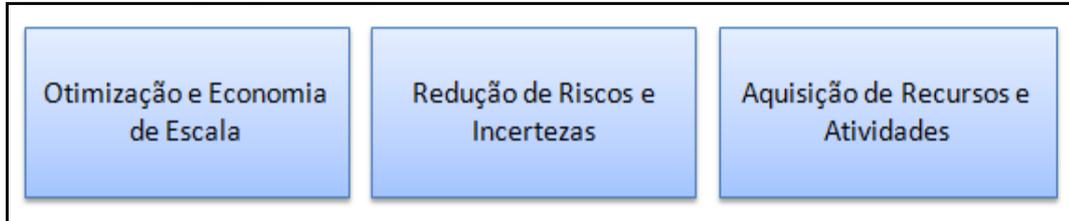
<sup>19</sup> <http://www.ebay.com/>

<sup>20</sup> <https://www.visa.com/>

<sup>21</sup> <http://www.microsoft.com/en-us/>

confiabilidade no fornecimento de insumos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Figura 10. Motivações para a criação de Parcerias



Fonte: Elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2010)

Além de promover grandes otimizações e economias de escala, reduzindo custos e compartilhando a infraestrutura, as Parcerias podem reduzir riscos e incertezas do mercado competitivo. Também permitem a aquisição de conhecimento e acesso a clientes antes distantes. A Figura 10 ilustra as principais motivações para a criação de parcerias-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

#### 2.4.1.4 Aspectos Financeiros (Quanto?)

O último pilar essencial de construção de um modelo de negócios compreende dois componentes: fontes de renda e estrutura de custos. Esse pilar determina a rentabilidade do modelo e a habilidade competitiva, afetando todos os demais blocos de construção.

##### 2.4.1.4.1 Estruturas de Custos

Tem como objetivo analisar todos os componentes do modelo de negócios e estimar os custos associados com o modelo proposto. Partindo do pressuposto que tudo o que uma empresa faz tem uma consequência econômica, a estrutura de custos permite determinar se uma organização utiliza uma abordagem de custos orientada a geração de valor, em que o custo é elevado, pois focam na geração de valor, na personalização dos serviços e na exclusividade dos clientes. Outras organizações tendem a adotar uma estratégia baseada na redução de custos, em que os custos são minimizados sempre que possível, utilizando

automação ao extremo, terceirização e baixo valor agregado ao consumidor final (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

As Estruturas de Custo podem possuir as seguintes características (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA):

- a) **custos fixos:** quando os custos permanecem os mesmos, independentemente da produção de bens e serviços. Exemplos: salários, aluguéis e instalações. Indústrias manufatureiras apresentam índice de custos fixos elevado;
- b) **custos variáveis:** variam proporcionalmente a quantidade de bens e serviços produzidos. Empresas produtoras de eventos culturais e esportivos apresentam alto índice de custos variáveis;
- c) **economia de escala:** as vantagens de custo aumentam conforme a produção da organização se expande. As grandes companhias, por exemplo, se beneficiam de compras em grandes quantidades, o que acaba gerando um custo médio unitário cada vez menor, conforme ocorre a expansão das vendas;
- d) **economia de escopo:** uma empresa consegue obter vantagens de custo caso a granularidade de seu escopo de operações. Grandes empresas, conseguem sustentar diversos produtos e serviços por meio das mesma atividades de *marketing* e dos mesmos canais de distribuição.

A verificação dos custos mais importantes, dos recursos necessários e das atividades de maior valor, é importante para a definição desse bloco do *Canvas*.

#### 2.4.1.4.2 Fontes de Renda

Representa o dinheiro que é gerado a partir de cada segmento de clientes, cabendo a empresa questionar o valor que cada segmento está disposto a pagar pela proposição de valor disponibilizada. Podem existir dois tipos de fonte de receita. O primeiro são as receitas de transação, obtidas a partir de uma única operação de compra ou pagamento. O segundo tipo são as receitas recorrentes, resultantes de pagamentos a cada entrega de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

As fontes de renda podem ser classificadas em sete categorias principais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA):

- a) **venda de ativos:** resulta da venda de direitos de propriedade de um determinado ativo físico. Por exemplo: uma livraria vende livros aos leitores, uma montadora de automóveis vende carros aos motoristas. Em todos os casos os clientes autorizados a utilizar o produto do modo que bem entenderem;
- b) **taxas de uso:** receita gerada pela utilização de um serviço em particular, em que quanto mais o serviço é usado, mais o cliente paga. Uma empresa de telefonia cobra pelo tempo de utilização do telefone, um hotel cobra pelo número de noites que o hospede ficou, etc.;
- c) **taxas de inscrição:** gerada por meio da venda de acesso contínuo de um serviço. Como exemplos podem ser citados diversos tipos de negócios como academias de ginástica e jogos *online*, que prestam serviços mediante o pagamento de uma taxa de inscrição que pode ser mensal, semestral, anual, etc.;
- d) **empréstimos/leasing:** fluxo de receita criado por meio da concessão temporária de algum direito exclusivo de utilização de determinado ativo, por um dado período de tempo, mediante pagamento de uma taxa. Como ilustração da situação, tem-se empresas de aluguel de carros, que utilizam esse mecanismo de geração de receita;
- e) **licenciamento:** a ocorrência do fluxo de receitas se dá por meio do pagamento de uma taxa prévia de utilização da propriedade intelectual protegida. Permite que os titulares de direitos gerem receitas sem a necessidade de fabricação de um bem ou comercialização de um serviço. É comum no setor de mídia, em que os detentores de direitos autorais geram receitas por meio de venda desses direitos de uso a terceiros;
- f) **taxas de corretagem:** derivada da intermediação de serviços entre duas ou mais partes. Corretores de imóveis, por exemplo, ganham uma comissão cada vez que fazem uma intermediação exitosa entre compradores e vendedores de um imóvel;
- g) **propaganda:** gerada pela cobrança de taxas para anunciar um determinado produto ou serviço. A indústria de mídia sempre se apoiou nesse tipo de

receita e nos últimos tempos diversos segmentos começam a depender mais significativamente desse tipo de fluxo de receita, como software e serviços.

Como é possível verificar, os nove blocos de construção da ontologia de Osterwalder formam a base da ferramenta *Canvas* para orientar o processo de criação de um modelo de negócio. Essa ferramenta tem sido bastante utilizada por empresas na criação de modelos de negócios inovadores, servindo para documentar o modelo durante o ciclo de aprendizado organizacional.

#### 2.4.2 Questões Trabalhadas pelo *Canvas*

Na medida em que cada um dos elementos componentes do *Canvas* é trabalhado, algumas questões importantes devem ser respondidas para facilitar a disposição das informações na ferramenta (Tabela 4).

Tabela 4. Questões trabalhadas pelo modelo *Canvas*

| Bloco de Construção          | Questionamentos  |
|------------------------------|--|
| Segmento de Clientes         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• para quem estamos criando valor?</li> <li>• quais as características do(s) segmento(s)?</li> <li>• quais os clientes mais importantes?</li> </ul>   |
| Relacionamento com o Cliente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?</li> <li>• qual o custo de cada um?</li> <li>• de que modo esse relacionamento se integra ao restante do modelo de negócios?</li> <li>• o que se pode esperar em termos de aquisição e retenção para esse tipo de relacionamento?</li> </ul> |
| Canais de Distribuição       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• por quais canais nossos segmentos de clientes preferem ser abordados?</li> <li>• de que forma esses canais estão integrados?</li> <li>• qual a relação custo/benefício da utilização de cada canal?</li> </ul>  |
| Proposta de Valor            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• que tipo de valor entregamos para o cliente?</li> <li>• quais os problemas do cliente estamos ajudando a resolver?</li> <li>• que necessidades do cliente estão sendo satisfeitas?</li> <li>• que produtos ou serviços está sendo oferecido para cada segmento de clientes?</li> </ul>                              |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Recursos-chave       | <ul style="list-style-type: none"> <li>que recursos são importantes para a proposta de valor, para os canais de distribuição, para os relacionamentos com os clientes e para implementação das fontes de renda?</li> </ul>  |
| Atividades-chave     | <ul style="list-style-type: none"> <li>quais atividades são importantes para a proposta de valor, para os canais de distribuição, para os relacionamentos com os clientes e para implementação das fontes de renda?</li> </ul>  |
| Parcerias-chave      | <ul style="list-style-type: none"> <li>quais devem ser nossas parcerias-chave?</li> <li>quais os nossos fornecedores estratégicos?</li> <li>que tipo de recursos-chave estão sendo obtidos desses parceiros estratégicos?</li> <li>quais atividades-chave esses parceiros produzem?</li> </ul>  |
| Estruturas de Custos | <ul style="list-style-type: none"> <li>quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios?</li> <li>quais os recursos-chave mais valiosos?</li> <li>quais as atividades-chave mais custosas?</li> </ul>   |
| Fontes de Renda      | <ul style="list-style-type: none"> <li>o que o cliente valoriza e está disposto a pagar?</li> <li>pelo que esse mesmo cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?</li> <li>de que modo o cliente prefere pagar pelo valor gerado?</li> <li>qual a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?</li> </ul> |

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Respondidas todas as questões, passa-se para uma avaliação final da viabilidade do Modelo de Negócios, em que todo o conteúdo disposto no *Canvas* é analisado holisticamente (GONÇALVES, 2012).

### 2.4.3 Sessão para Criação do *Canvas*

O poder do método *Canvas* origina-se a partir do posicionamento visual de um bloco e de sua relação apresentada com os demais blocos do modelo, bastando adicionar, alterar ou remover notas auto-adesivas (*post-it*) com títulos curtos para os blocos de construção do *Canvas*, identificando modelos de negócios já existentes ou configurando novas oportunidades (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

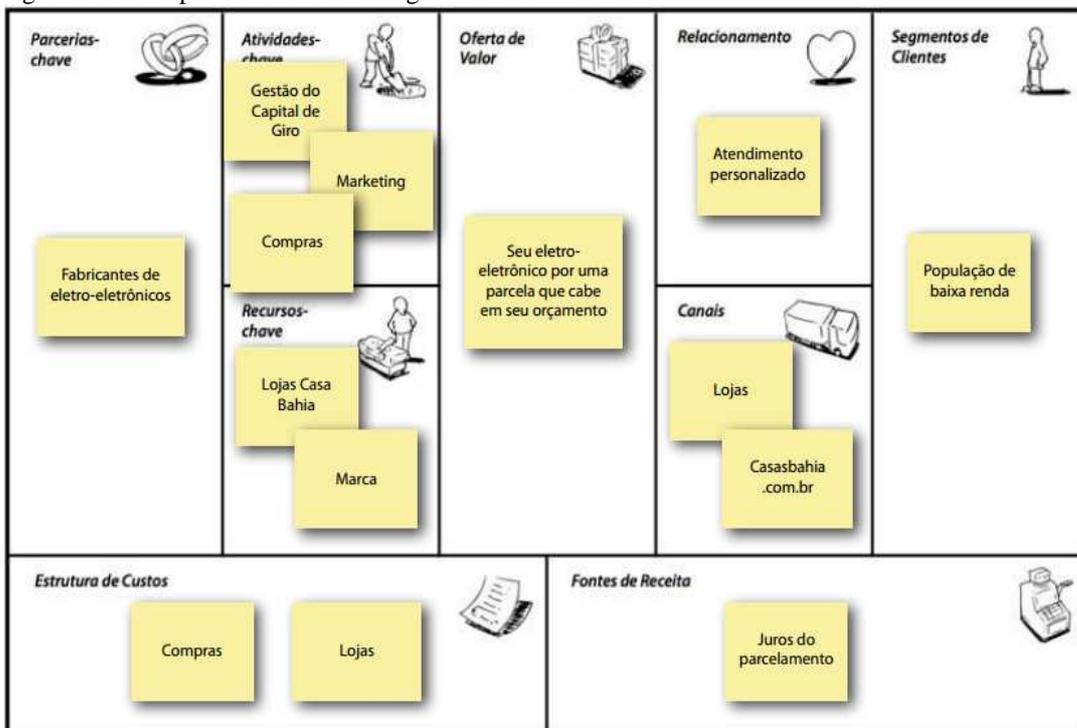
Geralmente é utilizado como superfície de trabalho um quadro branco ou um pedaço grande de papel, o que irá depender do número de pessoas envolvidas. O trabalho de

preparação envolve desenhar um quadro vazio do Canvas na superfície de trabalho e após isso os envolvidos começam a adicionar elementos aos blocos de construção do modelo ainda vazios. Como os elementos estão em notas auto-adesivas, podem ser facilmente agrupados, movidos de bloco, modificados ou descartados (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Os elementos podem ser agrupados, ou mesmo substituídos por outro elemento mais generalista durante o processo de criação. Também poderão ocorrer casos de um elemento ser refinado e tornar-se um novo elemento de um bloco do *Canvas*. Técnicas de *brainstorming* podem ser utilizadas para identificar ligações entre elementos e verificar a falta de algum elemento específico (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Para finalidade de entendimento de concepção de um Modelo de Negócios e para entendimento dos conceitos apresentados, é possível descrever uma possível configuração do Modelo de Negócios da Casas Bahia<sup>22</sup> (Figura 11) e do Dropbox<sup>23</sup> (Figura 12).

Figura 11. Exemplo de Modelo de Negócios da Casas Bahia

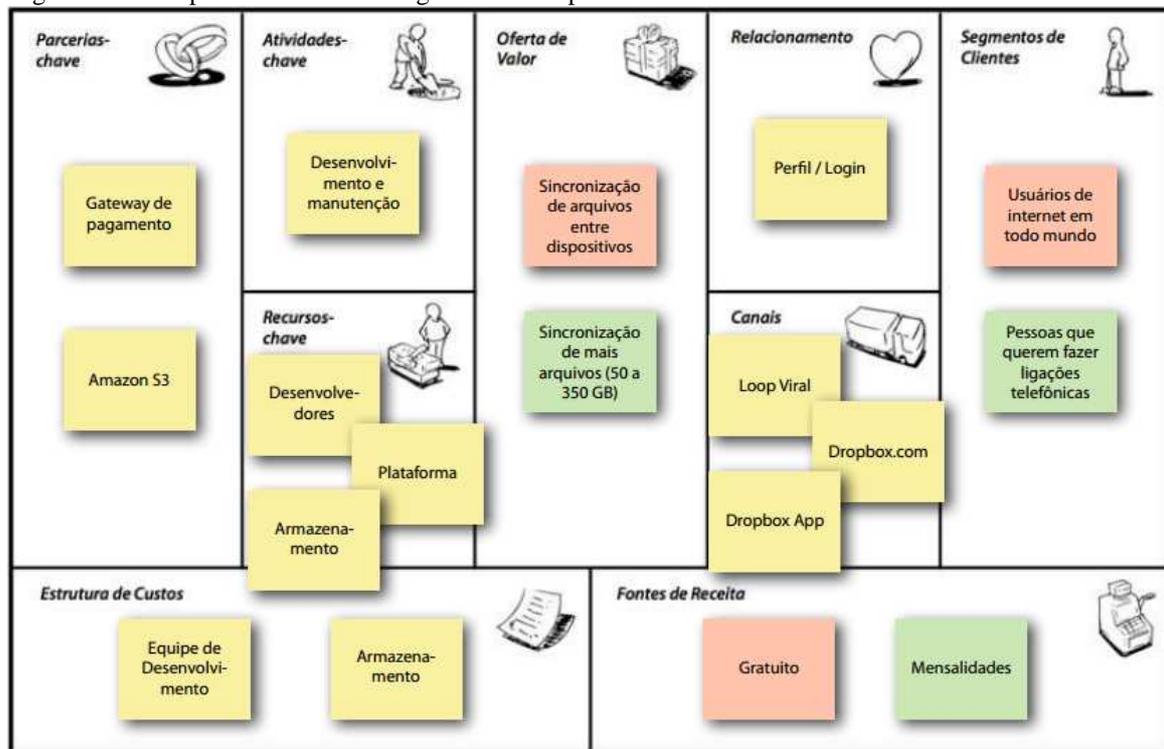


Fonte: Elaborado pelo Autor

<sup>22</sup> <http://www.casasbahia.com.br/>

<sup>23</sup> <https://www.dropbox.com/>

Figura 12. Exemplo de Modelo de Negócios do Dropbox



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os exemplos demonstrados são de duas empresas de ramos totalmente distintos e conceitos totalmente diferentes, demonstrando a efetividade do modelo *Canvas* como ferramenta para criação e gerenciamento de Modelo de Negócios.

#### 2.4.4 Técnicas e Tarefas Auxiliares

Não existe uma seqüência lógica que deve ser seguida para criar o Modelo de Negócios por meio do *Canvas*. Um elemento pode ser adicionado, ter sua posição alterada e pode ser removido do quadro. O importante é a discussão gerada e os elementos identificados através dessa mesma discussão. Portanto são propostas algumas técnicas que podem ajudar na estruturação das idéias, sem a imposição de formalidades desnecessárias e que acabam limitando o processo criativo (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Entre as diversas técnicas para a criação e gerenciamento de conhecimento, Fritscher e Pigneur (2010, tradução nossa) propõem as seguintes:

- brainstorming:** técnica simples que permite auxiliar um grupo de

peessoas a gerar novas idéias, em um ambiente aberto e não crítico, onde cada sugestão tem igual valor e peso, devendo ser consideradas como válidas. Esse tipo de atividade pode ser organizado de forma ágil e com pouca exigência de recursos (OROFINO, 2011). O uso da técnica é pertinente quando existe a necessidade de se gerar um grande número de idéias ou opções, não se aplicando às situações em que o problema já é conhecido por ter apenas uma solução correta ou que requer outros tipos de avaliação (OROFINO, 2011).

- b) **ideação**: consiste no processo de gerar, desenvolver e testar idéias passíveis de originar uma solução (BROWN, 2008, tradução nossa). Esse processo ocorre quando uma equipe de especialistas é convocada para participar de uma série de etapas ou eventos para gerar idéias ou solução para um bem ou um serviço (OROFINO, 2011). O processo é composto de duas fases distintas. A primeira consiste na geração de idéias onde um grande número de possibilidades é colocado e a segunda fase consiste na fase de síntese, onde as melhores idéias são reunidas, combinadas e sintetizadas nas alternativas que demonstrem viabilidade (OROFINO, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).
- c) **pensamento visual**: possui como função básica a substituição de letras e números por desenhos destinados a expressão de idéias (OROFINO, 2011). Algumas pessoas são mais inspiradas pelo visual, sendo que uma pequena ilustração pode se comunicar muito mais do que uma única palavra (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA). Portanto, essa técnica pressupõe que sejam elaborados esboços de um objeto que representa um elemento que será adicionado ao *Canvas*. No desenvolvimento do *Canvas*, essa técnica auxilia a se ter uma visão do todo, auxiliando na tomada de decisão e na escolha das melhores alternativas, além de ser um instrumento que facilita a participação do grupo durante o processo (OROFINO, 2011).
- d) **insight do cliente**: O sucesso de um Modelo de Negócios inovador requer um profundo entendimento do cliente e qual o seu ambiente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA). Essa técnica consiste em enxergar o Modelo de Negócios da perspectiva do cliente, imaginando como esse cliente pensaria e que decisões adotariam na

em determinada situação, com o objetivo de encontrar novas oportunidades ou formas de abordagem de um problema (OROFINO, 2011). Fazer experiências com os clientes para lhes permitir experimentar algo novo é uma parte essencial do desenvolvimento de Modelos de Negócio, permitindo, implicando em cocriação com esses clientes (OROFINO, 2011).

- e) **cenários**: a construção de cenários permite identificar pontos fortes e fracos de uma organização, identificando oportunidades e ameaças. No processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócios, a construção de cenários permite detalhamento do contexto do projeto, especificando o problema (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA). Para Osterwalder e Pigneur (2010, tradução nossa) existem dois tipos de cenários. O primeiro tipo é relativo ao cliente e descreve as suas características, de que maneira o produto ou serviço é utilizado e quais os desejos desses clientes. O segundo tipo é diz respeito ao ambiente em que o Modelo de Negócios está inserido. O objetivo não é prever o futuro, mas imaginar possibilidades futuras com detalhe de idéias.
- f) **storytelling (narrativas)**: faz uso da arte de contar histórias para compartilhar conhecimentos de uma forma mais significativa e estimular a curiosidade de quem recebe a informação (OROFINO, 2011). Narrativas envolvendo os elementos do *Canvas* e de que maneira eles se conectam, podem mostrar os elementos faltantes no Modelo de Negócios e tornar esse modelo compreensível para o grupo de trabalho. Entre os benefícios das narrativas estão o engajamento dos participantes, a preparação do ambiente organizacional para uma discussão sadia sobre o assunto, a clarificação das idéias e o aumento da confiança em relação ao Modelo de Negócios que está sendo proposto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Métodos e técnicas de criação do conhecimento são meios para tornar o conhecimento um ativo organizacional. Não existe um consenso sobre qual a melhor ou mais adequada prática a ser utilizada nas diferentes situações dentro de uma organização (OROFINO, 2011). A maioria dos métodos e técnicas são simples e não exigem nada além da determinação de quem as utiliza, enquanto outras requerem uma habilidade em comunicação e experiência em condução de grupos e equipes (OROFINO, 2011).

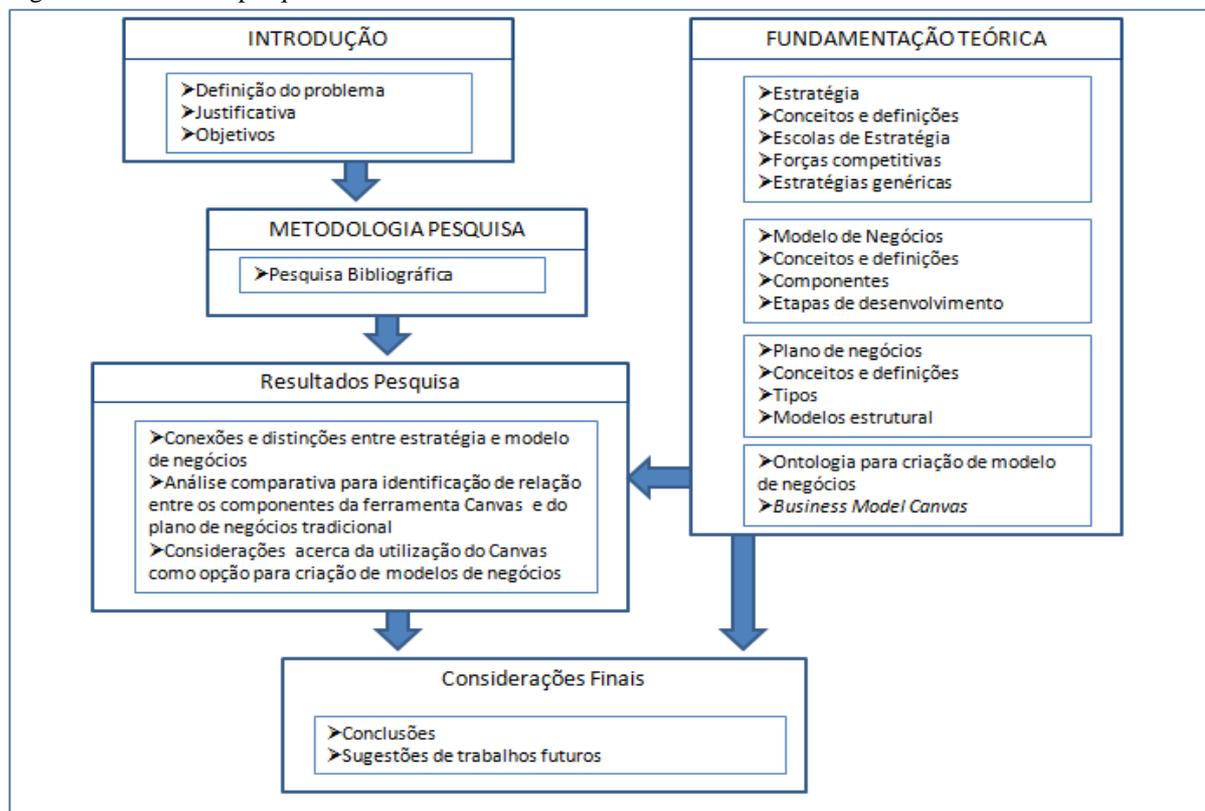
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia científica que embasou a pesquisa, cujo principal objetivo consiste em identificar empiricamente, por meio de análise comparativa de seus componentes, quais as principais diferenças e os possíveis benefícios que o desenvolvimento de um modelo de negócios, por meio do método *Canvas*, pode oferecer em relação ao plano de negócios tradicionalmente produzido pelas organizações. O detalhamento da metodologia será organizado da seguinte forma: fases da pesquisa, tipos de pesquisa existentes, tipos de pesquisa adotados na monografia e limitação dos métodos utilizados.

#### 3.1 FASES DA PESQUISA

A Figura 13 demonstra estrutura da monografia e a seqüência adotada para o desenvolvimento da pesquisa, com a finalidade de se atingir os objetivos propostos.

Figura 13. - Fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Inicialmente foi realizada revisão da literatura permitindo identificar as principais contribuições científicas sobre modelo de negócios e o *Business Model Canvas*. Foram enfatizadas teses, dissertações, artigos científicos, revistas e *journals* nacionais e principalmente internacionais, visto que o tema é recente e carece de bibliografia nacional.

Posteriormente conceitos referentes à plano de negócios tiveram que ser levantados, como base para comparação posterior. Sobre esse tema não existiram maiores dificuldades para se obter bibliografia, visto que é um tema consagrado, importante e difundido, dispensando maiores comentários a respeito. O objetivo dessa etapa foi embasar as discussões realizadas posteriormente, visando à elaboração e o desenrolar das próximas etapas de pesquisa.

Com base no levantamento bibliográfico e possuindo o material teórico consolidado, a ferramenta *Canvas* teve seus nove blocos de construção comparados com a estrutura de um plano de negócios tradicional, objetivando identificar a sessão do plano de negócios correspondente ao bloco do modelo *Canvas*. A finalidade da comparação é demonstrar como ocorre o desenvolvimento de um modelo de negócios paralelamente nas duas ferramentas e se existe uma parte correspondente no *Canvas* para cada sessão do plano de negócios, identificando possíveis benefícios do modelo *Canvas*.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISA EXISTENTES

Conforme Gil (2002) pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científica, sendo seu objetivo fundamental, encontrar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos adequados. Requer-se pesquisa científica quando não se dispõe de informações suficientes para a resolução de problemas, ou quando a informação disponível se encontra desordenada.

Existem diversas formas de classificação das pesquisas, sendo que geralmente são classificadas da sob os seguintes pontos de vista (GIL 2002; SILVA; MENEZES, 2005):

- a) **com relação a sua natureza:** pode ser uma Pesquisa Básica ou uma Pesquisa Aplicada. Esta objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos, envolvendo interesses pontuais. Aquela tem o propósito de gerar conhecimentos novos e de alguma utilidade para promover o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo

interesses comuns a todos;

- b) **com relação abordagem do problema:** quando procura quantificar informações com a finalidade de análise é classificada como pesquisa quantitativa. No momento em que considera que existe um relacionamento dinâmico entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números é classificada como pesquisa qualitativa. Na pesquisa quantitativa é necessária a utilização de recursos e técnicas de estatística (percentagem, média, moda, desvio padrão, análise de regressão, etc.). Já na pesquisa qualitativa os investigadores tendem a analisar seus dados indutivamente, sendo que o processo e seu significado são os principais focos da abordagem;
- c) **pelos objetivos propostos:** é do tipo exploratória quando objetiva maior familiaridade com o tema visando torná-lo explícito, ou a construção de hipóteses relacionadas ao tema. Geralmente pesquisas exploratórias envolvem estudos bibliográficos. Será uma pesquisa descritiva quando tem por objetivo descrever certo fenômeno ou população, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados, assumindo geralmente a forma de levantamento. Por fim, será uma pesquisa explicativa quando visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos observados, aprofundando o conhecimento da realidade, assumindo geralmente a forma de pesquisa experimental ou *expost-facto*;
- d) **pelos procedimentos técnicos adotados:** quando é realizada a partir de materiais publicados, tais como livros, artigos, teses e dissertações, é uma pesquisa bibliográfica. É do tipo documental quando elaborada a partir de materiais sem tratamento analítico anterior. A pesquisa é do tipo experimental quando se determina o objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que exercem influência sobre esse objeto e definem-se formas de controle e observação dos efeitos exercidos por essas variáveis sobre o objeto escolhido. Quando a população é diretamente interrogada com o objetivo de conhecer seu comportamento é uma pesquisa do tipo levantamento. Quando se deseja conhecer profundamente determinado objeto, possibilitando o amplo e detalhado conhecimento é um estudo de caso. Após a ocorrência dos fatos é classificada como *expost-facto*. Será uma pesquisa-ação quando seu desenvolvimento ocorre em associação com alguma ação ou resolução de um problema coletivo. Por fim, será do tipo participante, quando ocorre a partir da

interação entre pesquisadores e indivíduos das situações que estão sendo averiguadas.

Uma pesquisa de cunho científico pode, ao mesmo tempo, possuir características de mais de uma das classificações apresentadas acima, ou seja, a classificação de tipos não possui estruturação rígida. Um estudo de caso, por exemplo, pode ser uma pesquisa quantitativa ou qualitativa, ou uma combinação de ambos os tipos, sendo que essa articulação não pode ser conflitante, como a junção de uma pesquisa *expost-facto* com pesquisa experimental (STAKE, 1994, tradução nossa).

### 3.3 TIPOS DE PESQUISA ADOTADOS

Levando em consideração a classificação e os conceitos adotados por Gil (2002) e Silva e Menezes (2005), a pesquisa foi classificada com relação aos tipos de pontos de vista anteriormente pesquisados.

Quanto a sua natureza, o estudo elaborado é do tipo aplicado, pois objetiva o desenvolvimento de novos conhecimentos para aplicação prática. A idéia é contribuir com o empreendedor que busca a estruturação de seu negócio, relacionando o desenvolvimento do plano de negócios tradicional a uma nova ferramenta para elaboração do modelo de negócio do empreendimento, o *Canvas*.

Com relação à forma de abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, pois estabelece relações entre duas variáveis: plano de negócios e *Business Model Canvas*. A pesquisa não irá requerer a utilização de métodos estatísticos, sendo que o foco da abordagem consiste em uma análise descritiva da relação das duas variáveis.

No que se refere aos objetivos propostos, este estudo é exploratório, pois visa à obtenção de familiaridade com o tema de pesquisa, por meio de levantamento bibliográfico, que busca a ampliação do entendimento da matéria pesquisada.

Em relação ao procedimento técnico adotado, a pesquisa é classificada como bibliográfica, que foi realizada em materiais já publicados e organizados, tais como: livros, teses, dissertações, artigos, *journals*, etc.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Essa monografia tem por objetivo principal identificar quais os benefícios que a ferramenta *Business Model Generation Canvas* pode proporcionar para o desenvolvimento de um modelo de negócios em comparação ao tradicional plano de negócios. Para tanto, o escopo do trabalho ficou limitado aos seguintes pontos:

- a) revisão bibliográfica a partir de livros e nas principais bases de dados de artigos, teses e dissertações, com a finalidade de obter embasamento teórico acerca dos temas Estratégia, Modelo de Negócios, Plano de Negócios e *Business Model Generation Canvas*;
- b) realização de análise geral sobre as principais relações, semelhanças e divergências entre os blocos de construção do *Canvas* e as sessões de um Plano de Negócio, apresentando as principais contribuições de cada ferramenta para a construção de modelo de negócios para uma organização;
- c) elaborar conclusão acerca das conexões e distinções entre os dois constructos, objetivando identificar se são ferramentas que possuem a mesma finalidade ou se são instrumentos que se complementam, possuindo cada um a sua utilidade em um momento adequado.

A análise de Modelo de Negócios levou em consideração tanto a tese de Osterwalder (2004) quanto o livro *Business Model Generation*, de 2010, uma vez que o seu trabalho é teórico, científico e conceitual, enquanto o livro lançado mais tarde é uma ferramenta comercial, baseada em sua tese de doutorado.

Tendo posto as limitações do trabalho, o próximo capítulo contém a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo principal desse capítulo da monografia é apresentar uma análise geral sobre as semelhanças e divergências entre os conceitos de Modelo de Negócios e Estratégia e entre o *Business Model Canvas* e o Plano de Negócios tradicional. Para o Plano de Negócio foi adotada a estrutura demonstrada no Quadro 1.

### 4.1 RELAÇÕES E DISTINÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS

Com a recente popularização do termo modelo de negócios, diversos autores tem se empenhado em conceituar esse constructo, para adequar sua utilização ao meio empresarial. As definições propostas têm em comum o fato de se aproximarem dos conceitos e modelos aplicados pelas teorias e instrumentos da área de estratégia, o que acaba gerando imprecisão e falta de clareza ao tema (JOIA; FERREIRA, 2005; KORSAA; JENSEN, 2010, tradução nossa).

Toda organização duradoura é construída sobre um modelo de negócio sólido. Contudo, modelo e estratégia são coisas diferentes. Os modelos mostram de que modo as partes de um negócio se ajustam, no entanto, não alcançam a dimensão crítica do desempenho: a concorrência. Cedo ou tarde, toda empresa esbarra em sua concorrente. Lidar com isso é função da estratégia, que mostra como uma empresa pode ser melhor do que outra (MAGRETTA, 2002, tradução nossa).

Compete à estratégia organizacional oferecer condições para que uma empresa seja melhor que seus concorrentes, enquanto modelos de negócio referem-se à lógica de como uma organização cria valor para os *stakeholders*, por meio de um sistema de transações. A estratégia tem como ponto central o relacionamento entre a empresa e o meio ambiente. Já o modelo de negócios tem foco nas relações existentes entre organização e parceiros (SEDDON; LEWIS, 2003, tradução nossa; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, tradução nossa).

A estratégia está ligada principalmente a concepção e defesa de uma posição competitiva eficaz. O propósito desse constructo é a realização de um futuro desejado. No contexto do pensamento estratégico, a análise ambiental, o gerenciamento de risco e os procedimentos analíticos são algumas de suas características importantes (MANSFIELD;

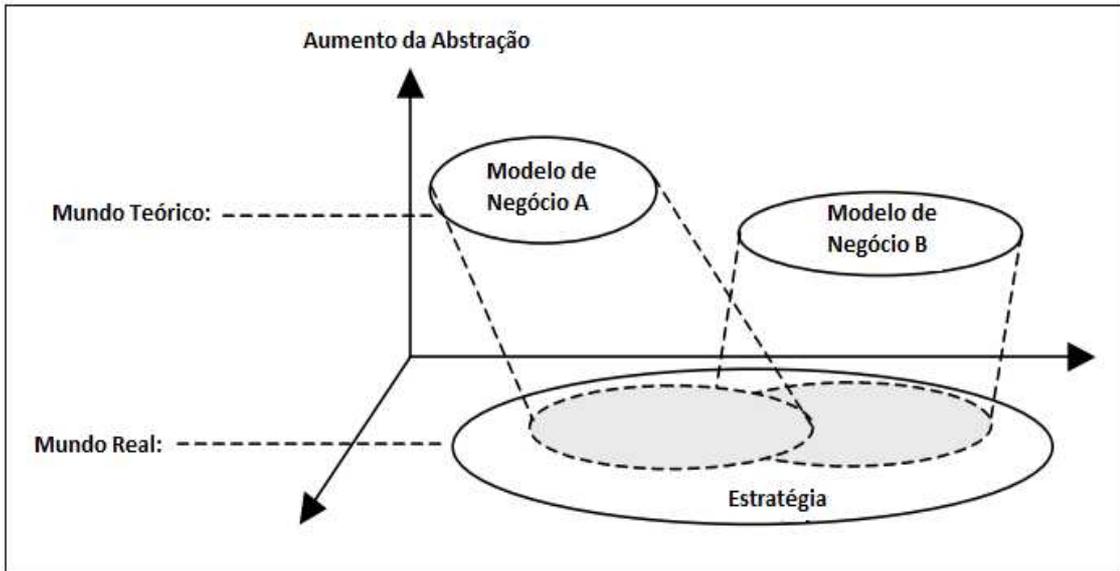
FOURIE, 2004, tradução nossa).

Por sua vez, um modelo de negócios se preocupa com a forma como a organização funciona como sistema, constituindo-se como importante ferramenta conceitual. Esse instrumento é composto por um conjunto de objetos, conceitos e seus relacionamentos, com o objetivo de descrever a lógica do negócio, permitindo identificar que tipo de valor está sendo entregue aos clientes, de que modo e a que custo financeiro (OSTERWALDER; PIGNEUR, TUCCI, 2005, tradução nossa).

Existe certo consenso na literatura que embora estratégia e modelo de negócios sejam conceitos distintos, existem certas relações entre esses objetos. Zott, Amit e Massa (2010, tradução nossa) argumentam que apesar de representarem coisas distintas, é necessário entender a inter-relação existente entre modelo de negócios e estratégia para se alcançar a vantagem competitiva. Esses autores também dizem que o modelo de negócio é uma variável independente que necessita de adequação ao ambiente e que modelos inovadores representam uma fonte de vantagem competitiva, pois quando são diferenciados, se tornam mais difíceis de imitar.

O modelo de negócio mostra como uma empresa executa a estratégia para ser capaz de competir no mercado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, tradução nossa). Na concepção de Seddon e Lewis (2003, tradução nossa) uma quantidade muito maior de informação é necessária para representar a estratégia de uma empresa do que a exigida para demonstrar o modelo de negócio. Na Figura 14 são mostrados dois modelos de negócios que representam pontos de vista distintos da estratégia de uma organização. Na visão de Seddon e Lewis (2003, tradução nossa) pode-se construir, literalmente, um número infinito de modelos de negócios baseados em uma única estratégia empresarial.

Figura 14. Relações entre os conceitos de "modelo de negócio" e "estratégia"



Fonte: Adaptado de Seddon e Lewis (2003)

Pode se chegar à conclusão de que a estratégia é única e particular de uma organização. Por outro lado, um modelo de negócio é concebido como uma abstração da estratégia de uma empresa, podendo então ser aplicado a diversas outras organizações. O mesmo ocorre com a estratégia, que pode ser representada por diversos modelos de negócios. Pensar em termos de combinação de modelos de negócios pode permitir a criação de novas estratégias para a organização (SEDDON; LEWIS, 2003, tradução nossa).

#### 4.2 CONSOLIDAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE O *BUSINESS MODEL CANVAS* E O PLANO DE NEGÓCIOS

O objetivo principal desse capítulo da monografia é apresentar uma análise geral sobre as semelhanças e divergências entre o *Business Model Canvas* e o Plano de Negócios tradicional. Para o Plano de Negócio foi adotada a estrutura demonstrada no Quadro 1.

A metodologia de desenvolvimento e aperfeiçoamento de Modelo de Negócios por meio do *Business Model Canvas* tem sido, a partir de 2010, amplamente difundida e utilizada por empresas de diversos segmentos da economia. Por sua vez, o Plano de Negócios é, há bastante tempo, um instrumento de planejamento do empreendimento, facilitando a análise de viabilidade do negócio e fomentando seu desenvolvimento.

Em sua tese de Doutorado, Osterwalder (2004) identificou as quatro áreas

principais que constituem um Modelo de Negócios: interface com o cliente, produto, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros. Esses quatro pilares são decompostos em um conjunto de nove elementos interconectados que compõem um Modelo de Negócios.

O livro *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2010) estabeleceu o *Canvas* que é apresentado pelos autores como uma representação visual dos nove elementos de um Modelo de Negócios. Cada componente oferece uma perspectiva de como uma organização cria, entrega e captura valor.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) o *framework* proposto por eles é diferente de outras ferramentas para criação de Modelo de Negócios, pois sugere que se comece definindo o cliente e somente após isso parte-se para a análise da infra-estrutura necessária. Os autores sugerem uma análise *bottom-up* ao invés de uma análise *top-down*.

A análise *bottom-up* sugere que a interface com o cliente seja definida em um estágio inicial conjuntamente com a proposta de valor que será ofertada a esse cliente. Quando esses dois pilares estiverem ajustados, pode ser definida a infraestrutura necessária para a entrega desse valor ao segmento de clientes. O último passo do *Canvas* consiste em testar a viabilidade financeira do que foi definido nos pilares anteriores (LANDT; DAMSTRUP, 2013, tradução nossa)

Após revisão bibliográfica, os nove blocos do *Canvas* foram agrupados conforme os quatro pilares essenciais de Modelo de Negócios. As sessões do Plano de Negócio identificadas como correspondentes de cada pilar de construção do Modelo podem ser verificadas na Tabela 5.

Tabela 5. Relacionamentos encontrados entre o *Canvas* e o Plano de Negócios

| <b>Pilar do Modelo de Negócios</b>             | <b>Bloco do <i>Business Model Canvas</i></b> | <b>Sessão do Plano de Negócios</b> |
|--|--|------------------------------------|
| <b>Interface com o cliente (quem?)</b>         | Segmento de clientes                         | Análise da Indústria               |
|  | Relacionamento com o cliente                 | Plano de <i>Marketing</i>          |
|  | Canais de distribuição                       | Plano de <i>Marketing</i>          |
| <b>Produto (o que?)</b>                        | Propostas de valor                           | Produtos e Serviços                |
| <b>Gerenciamento de infraestrutura (como?)</b> | Atividades-chave                             | Plano Operacional                  |
|  | Recursos-chave                               | Plano Operacional                  |
|  | Parcerias-chave                              | Plano Operacional                  |
| <b>Aspectos financeiros (quanto?)</b>          | Estrutura de custos                          | Plano Financeiro                   |
|  | Fontes de renda                              | Plano Financeiro                   |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com a finalidade de evitar alguns riscos associados à criação de novos empreendimentos, o Plano de Negócios, a partir de reflexões e planejamento, induz ao empreendedor a pensar e detalhar de maneira minuciosa o seu empreendimento.

De acordo com Dornelas (2005) os aspectos-chave que devem ser focados para a definição do Plano de Negócio de qualquer empreendimento devem responder as seguintes perguntas: “qual o seu negócio?”, “o que você realmente vende?”, “qual seu mercado-alvo?”.

O Plano de Negócios funciona relativamente em segmentos de mercado já estabelecidos, pois definições acerca de clientes, produtos, parceiros, e infraestrutura são significativamente mais simples de se fazer, visto que essas previsões se baseiam em mercados consolidados e com hipóteses sobre o seu funcionamento já validadas (RIES, 2012, tradução nossa).

Contudo, o aparecimento de novas tecnologias, o aumento da diversidade de produtos, a competição entre as empresas, as mudanças de paradigma da sociedade sobre formas e necessidades de consumo, dentre outros, trouxeram grandes impactos para o cenário de negócios. Com o advento da globalização, que resultou na acirrada competição de mercados, as empresas buscam fatores que as diferenciem das demais. Atualmente, diversos produtos e serviços são lançados todos os dias ao redor do mundo. Isso torna imprescindível o surgimento de novas formas de planejamento dos negócios (PORTER, 1996, tradução nossa).

O *Business Model Canvas* propõe uma maneira simples, rápida e intuitiva de elaboração de Modelo de Negócios, o que acaba facilitando a compreensão do ambiente competitivo em que a organização está inserida (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Os planos de negócios tradicionais são usados com a finalidade de colocar no papel as idéias de um negócio, permitindo seu refinamento pelos seus idealizadores. O advento do *Canvas* facilita o compartilhamento de idéias para novas contribuições e olhares diferentes, pois faz uso de técnicas de criação de conhecimento baseadas em *design* e co-criação (OROFINO, 2011).

As principais diferenças com relação ao Plano de Negócios estão na maneira de construção e de apresentação dos resultados. Ao utiliza diversas ferramentas de *design* e propor métodos que incentivem discussões e reflexões acerca dos componentes do negócio entre uma equipe multidisciplinar, os autores desenvolvem um modelo visual elaborado a partir da co-criação de todos os envolvidos no processo. Na Tabela 6 é possível verificar as principais divergências encontradas entre os dois métodos de planejamento.

Tabela 6- Diferenças levantadas entre as duas abordagens

| Abordagem do Plano de Negócio  | Abordagem do Modelo <i>Canvas</i>  |
|--|--|
| <b>Foco Interno:</b> O empreendedor possui todas as respostas para as hipóteses levantadas.  | <b>Foco Externo:</b> As respostas das hipóteses levantadas no modelo de negócios estão no ambiente externo   |
| <b>Estático:</b> O Plano de Negócios irá servir de guia para o planejamento futuro.  | <b>Dinâmico:</b> O Modelo de Negócios é moldado com o passar do tempo, a medida que a organização apreende.  |
| <b>Fechado:</b> A organização possui conhecimento suficiente no momento atual para planejar o futuro, incluindo projeções financeiras, necessidades de pessoal e clientes. | <b>Aberto:</b> A empresa possui algumas suposições básicas sobre determinados negócios, que devem ser testadas. A finalidade é descartar as idéias ruins, estar aberto a novas idéias e promover melhorias nas idéias viáveis. |
| <b>Rígido:</b> O plano geralmente é seguido, sem percalços e modificações no seu caminho.  | <b>Adaptável:</b> O plano é ajustado a cada passo dado, com expectativa de melhorias.  |

Fonte: O Autor

Entre as principais conexões entre as duas ferramentas, pode-se destacar a tentativa, a partir de planejamento e reflexões sobre o empreendimento, de responder e documentar questões como propostas de valor, segmento de clientes, estrutura e parcerias do negócio, plano financeiro, etc. As duas ferramentas se baseiam em hipóteses, idéias e soluções levantadas pela equipe envolvida na sua idealização.

Conclui-se enfatizando que o *Canvas* pode ser visto como uma espécie de resumo ou uma etapa anterior a elaboração de um Plano de Negócios mais completo. O *Canvas* consegue sintetizar os principais pontos do Plano em uma única folha, o que facilita o compartilhamento de idéias para o desenvolvimento conjunto.

#### 4.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA UTILIZAÇÃO DO *CANVAS*

O estado atual do *Business Model Canvas* foi alcançado por meio de diversas iterações nos últimos anos, no qual mais de cem estudantes utilizaram e moldaram a ferramenta em diversos trabalhos acadêmicos. Apesar de suas raízes no meio acadêmico, o uso do *Canvas* não se limita a esse grupo, uma vez que a ferramenta é disponibilizada

gratuitamente. Diversas empresas utilizam o modelo *Canvas*, tais com Gartner, Ericsson, Deloitte e IBM. Interessante notar também que mais de trezentas pessoas pagaram para poder fazer parte de uma experiência comunitária, que resultou no livro *Business Model Generation*, de 2010 (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

A característica mais interessante do *Business Model Canvas* é a sua capacidade de conseguir descrever a lógica de negócios de uma empresa em uma única página. Nenhum dos elementos individuais do *Canvas* é novo para a maior parte dos empreendedores, porém o olhar simples e holístico de um empreendimento em uma única página é novo e surpreendente para grande parte desses empresários (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

O *Canvas* considerado como um todo acaba fornecendo um mapa ou uma visão geral para a gestão da oferta do serviço atualmente oferecido pela empresa, ou, para novas ofertas de serviço, o que a organização pretende alcançar. A ferramenta pode ser utilizada em diferentes estágios do ciclo de vida de um Modelo de Negócios, que poderá em trabalhos futuros, ser utilizada como referência para a aplicação de soluções adequadas em outras hipóteses de negócios (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010, TRADUÇÃO NOSSA).

Em sua dissertação de Mestrado, Gonçalves (2012) realiza uma análise da efetividade do método *Canvas* para o desenvolvimento de Modelo de Negócios. O autor realizou *workshops* com diversos empreendedores, responsáveis por empresas incubadas, e após isso constatou que os ganhos com relação ao trabalho em equipe foram substanciais, o que possibilita maior entendimento da realidade do negócio da empresa. Outra característica do método é o desenvolvimento do Modelo de Negócio com foco no cliente, que pode estar associada ao fato do método priorizar inicialmente a definição dos clientes, ligando os demais elementos a essa definição inicial (GONÇALVES, 2012).

A agilidade do método, a facilidade de visualizar o Modelo de Negócios por inteiro no painel do *Canvas*, a organização e a clareza da ferramenta e a capacidade de reestruturação do Modelo de Negócios da empresa também foram ressaltadas como características efetivas do método, contribuindo para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de Modelo de Negócios (GONÇALVES, 2012).

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa fundamentou-se no entendimento dos principais conceitos relacionados à modelo de negócios e sua materialização por meio do método *Business Model Canvas*, ferramenta gráfica que permite a criação e o gerenciamento de Modelo de Negócios de forma sistêmica e integrada.

Tendo em mente que o ponto de partida para a elaboração de um Modelo de Negócios deve ter uma ferramenta que oportunize aos integrantes do grupo de trabalho uma compreensão do assunto que está sendo abordado, o *Canvas* tem como proposta fornecer uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, mensurar e modificar o modelo de negócios. Essa visão integrada dos componentes de um Modelo de Negócios permite que todos os participantes da tarefa possuam uma visão única e falem a mesma linguagem.

Dentre as diversas dificuldades encontradas durante a realização da pesquisa, pode ser destacada a relativa escassez de bibliografia acerca de Modelo de Negócios, visto que esse é um assunto relativamente novo e ainda não existe um consenso acadêmico acerca do que verdadeiramente esse constructo. Diversos autores possuem abordagens distintas a respeito do tema e como resultado, várias definições acerca do tema têm surgido com o objetivo de adequar o uso do constructo a realidade empresarial. A escassa bibliografia acadêmica a respeito do *Business Model Canvas* também representou um obstáculo para a conclusão da pesquisa. Essa falta de conteúdo acadêmico relevante acerca da ferramenta pode ser explicada em parte pela novidade do tema, que começou a ganhar popularidade a partir de meados de 2010.

Mesmo com as adversidades encontradas no decorrer da pesquisa, os objetivos propostos foram atingidos. Por meio de pesquisa bibliográfica, o conceito atual de Modelo de Negócios foi pesquisado e foram identificadas as etapas do processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócios. Percebeu-se que existe uma tendência atual em caracterizar um Modelo de Negócios como a descrição da forma como uma empresa, crie, entrega e captura valor do mercado.

Também foi procurado levantar as distinções e as conexões existentes entre Estratégia Empresarial e Modelo de Negócios com o intuito de clarificar o entendimento acerca do tema, visto que durante a realização da pesquisa encontrou-se certa controvérsia acerca dos dois constructos. Várias definições de modelo de negócios compartilham o fato de estarem próximas dos conceitos e modelos aplicados pelas teorias e instrumentos da área de

gestão estratégica. Isso tem levado a uma série de suposições sobre a semelhança existente entre os dois termos. Para isso foi necessária pesquisa acerca dos principais temas relacionados a estratégia empresarial. Por meio da pesquisa bibliográfica efetuada, chegou-se a conclusão de que são coisas distintas, contudo existem relações entre os dois objetos. O modelo de negócios mostra como uma empresa executa a estratégia para ser capaz de competir no mercado.

O funcionamento do *Business Model Canvas* foi demonstrado e cada um de seus blocos componentes foi descrito. Também foram expostas as principais técnicas de criação e gerenciamento do conhecimento que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de modelo de negócios com o *Canvas*.

Há bastante tempo, o Plano de Negócios é usado para descrever um empreendimento e o seu modelo de negócios, constituindo-se em ferramenta estratégica para o planejamento empresarial. Com o objetivo de analisar quais as principais diferenças e os possíveis benefícios que o desenvolvimento de um modelo de negócios por meio do *Business Model Canvas* pode oferecer em relação ao tradicional Plano de Negócios, as duas ferramentas foram comparadas empiricamente, e foi constatado que o *Canvas*, além de não substituir o tradicional Plano de Negócios, pode ser utilizado em conjunto com o mesmo, constituindo etapa anterior da elaboração de um Plano mais completo.

Partindo do princípio que uma empresa possui algumas suposições acerca de determinados negócios. O *Canvas* facilitaria o teste dessas hipóteses de modo dinâmico, aberto e adaptável, descartando idéias ruins e refinando bons modelos. Após possuir uma idéia válida, a organização poderia criar um Plano de Negócios mais detalhado utilizando-se da tradicional estrutura.

A principal vantagem verificada no *Business Model Canvas* em relação ao Plano de Negócios está na forma de apresentação da ferramenta, que é mais intuitiva e facilita o compartilhamento de idéias. Outro aspecto relevante é que a abordagem adotada pelo método parte da definição de quem é o cliente e qual a proposta de valor que será ofertada a esse cliente, visando solucionar um problema seu. A partir dessa definição, todo o modelo é elaborado, sempre voltado para as necessidades do cliente.

Verificou-se durante a pesquisa que o *Business Model Canvas* é uma ferramenta bastante madura e está em processo de ampla adoção por empresas de diversos portes e segmentos. O *Canvas* pode contribuir para o desenvolvimento de Modelo de Negócios inovadores e contribuir para o aprimoramento de modelos já existentes por meio dos seguintes aspectos: foco na cocriação e no trabalho em equipe, agilidade, adaptabilidade, foco no

ambiente externo em que o cliente está inserido, facilidade de visualização do modelo de negócios como um todo.

## REFERÊNCIAS

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. June/July 2001.

ARAÚJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p.147-161, mar. 2013.

ARMANINO, Pablo. Estudo da evolução histórica e das visões do Modelo das Cinco Forças de Porter: uma aplicação à indústria da publicidade. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, EAESP-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/2320>>. Acesso em: 10 out. 2013.

AZIZ, Sumaiyah Abd; FITZSIMMONS, Jason; DOUGLAS, Evan. Clarifying the business model construct. In: Australian Graduate School Of Entrepreneurship International Entrepreneurship Research Exchange (AGSE), 5., 2008, Melbourne, Australia. **Proceedings...**. Melbourne, Australia: Swinburne University Of Technology, 2008. p. 795 - 813.

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S.. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Apr./June 2010.

BARBERO, Edson Ricardo. **Formação de estratégias**: uma contribuição através de um modelo multidimensional. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11112008-155757/>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

BERNARDI, Luiz Antonio. **MANUAL DE PLANO DE NEGÓCIOS: Fundamentos, Processos e Estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. May/June 2008.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215. Apr./June 2010.

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias Genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da Espm**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.101-118, jul./dez. 2009.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S.. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial And Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555. June 2002.

CROCCO, Luciano. **O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico**: um estudo de caso no setor de serviços. 2012. 146 f. Tese (Doutorado Em Administração) - Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062012-170849>>. Acesso em: 16 ago. 2013.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos de Assis et al. Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Tradução de: Jorge Martins.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints. In: ENGLAND, David et al (Ed.). Task Models and Diagrams for User Interface Design. Berlin-Germany: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 28-43.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIOVANNINI, Fabrizio. **A influência dos padrões para sistemas de gestão no desempenho das empresas**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12122008-111615/>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

GONÇALVES, Eduardo Jardel Veiga. **Análise e desenvolvimento de modelos de negócio em spin-offs acadêmicos**: um estudo junto a empresas da INBATEC UFLA. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, 2012.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 12, p.50-59, dez. 2008  
 JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cad. Ebape.br**, Rio de Janeiro, RJ, v. 3, n. 4, p.1-18, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p.71-79, jan./fev. 1992.

KORSAA, Caroline Ramos; JENSEN, Lisbet Røge. **Integrating Business Models and Strategy for Sustained Competitive Advantage: A Case Study of Ryanair**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Department Of Marketing, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca, 2010.

LANDT, Mikkel; DAMSTRUP, Michael Vantore. **Innovation adoption's effect on established business models as means to adjust in a rapid changing technological and innovative landscape: A case study on Business Models, innovation Hype Cycles and the street process for adopting innovations**. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca, 2013.

MAGRETTA, Joan. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p.86-92, maio 2002.

MANSFIELD, G.m.; FOURIE, L.c.h.. Strategy and business models—strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. **South African Journal Of Business Management**, Stellenbosch, South Africa, p. 35-44. Mar. 2004.

MARTIN, Roger. Design thinking: achieving insights via the "knowledge funnel". **Strategy And Leadership**, Boston, v. 38, n. 2, p.37-41, mar./abr. 2010.

MEDEIROS, Luciano Frontino De. **Framework para engenharia e processamento de ontologias utilizando computação quântica**. 2010. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93611>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 392 p.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Modeling value propositions in e-Business. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE, 5., 2003, Pittsburgh, Pennsylvania, USA. **Proceedings...** . New York, NY, USA: ACM, 2003. p. 429 - 436.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L.. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, Atlanta, GA, USA, p. 1-25. May 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.

PATELI, Adamantia G.; GIAGLIS, George M.. A research framework for analysing eBusiness models. **European Journal Of Information Systems**, Athens, Greece, p. 302-314. nov. 2004.

PAULA, Juraci Brandão de. **O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica: estudo de caso em empresas de pequeno porte da cidade de Tabatinga-SP**. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araquara-UNIARA, Araraquara-São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://tinyurl.com/kmyflx>>. Acesso em: 15 out. 2013.

PERUSSI FILHO, Sergio. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-21092006-165908/>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

PORTER, Michael E.. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p.137-145, mar./abr. 1979.

PORTER, Michael E.. **Competitive Strategy**: techniques for Analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

PORTER, Michael E.,**Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E.. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

SAHLMAN, William A.. How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p.97-108, Jan/Feb. 1997.

SEDDON, Peter B.; LEWIS, Geoffrey P .. Strategy and Business Models: What. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (PACIS), 7., 2003, Adelaide, Australia. **Proceedings...** . Adelaide, Australia: Aisel, 2003. p. 236 - 248.

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C.. The power of business models. **Business Horizons**, Bloomington, USA, p. 199-207. May./June. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

STAKE, Robert E. Case studies. In DENZIN, Norman K.& LINCOLN, Yvonna S. (ed)**Handbook of Qualitative Research**. Londres: Sage publications, 1994, p. 236-247.

TAMAYO, Horacio Vicente Barreda. Taxonomía de las estrategias. **International Journal Of Knowledge Engineering And Management**. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, p. 36-51. mar./maio, 2013.

TEECE, David J.. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Apr./June 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. **The Business Model: Recent Developments and Future Research**. Barcelona: IESE-Business School, 2010. 43 p.

STAKE, R.E. (1994). Case Studies, In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications.