



# Business Model Canvas

## INTRODUÇÃO

O *Business Model Canvas (BMC)* é uma ferramenta útil para compreender claramente e de maneira estruturada um modelo de negócios. Utilizar este quadro proporcionará percepções sobre o público-alvo, as ofertas de valor entregues através de diferentes canais e como a empresa gera receitas. Você pode aplicar o BMC tanto para desvendar o seu próprio modelo de negócios quanto para analisar o de um concorrente. O criador desta ferramenta é Alexander Osterwalder, da Strategyzer.

## VISÃO GERAL

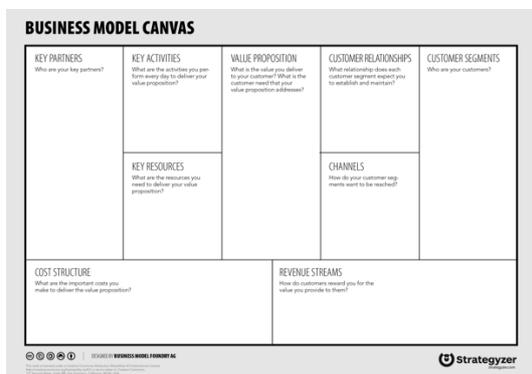
TEMPO ± 45 MINUTOS

DIFICULDADE: 3/5

PESSOAS: 3 - 5

AUTOR: Strategyzer

DIREITO AUTORAL: CC

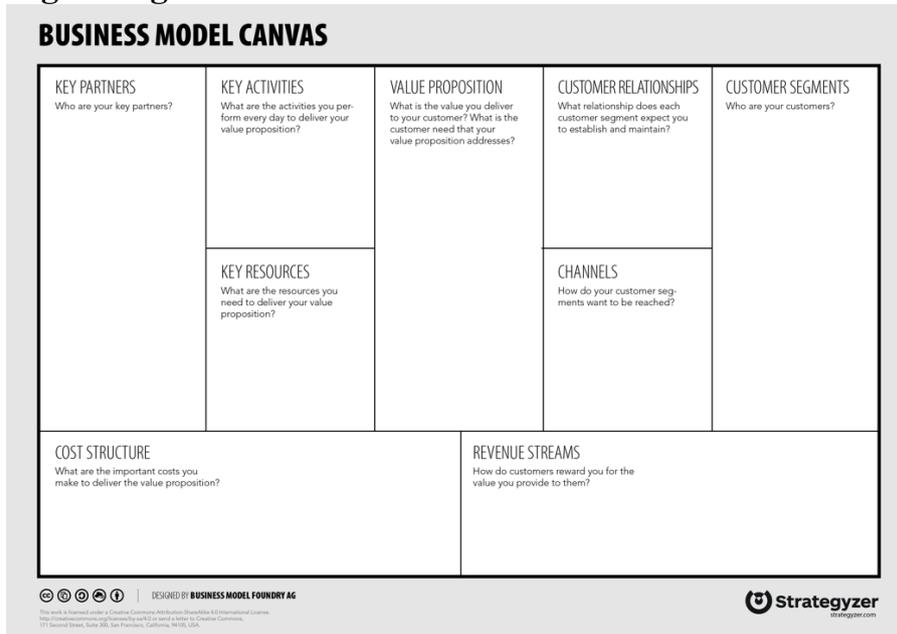


## COMO USAR O BMC

O *Business Model Canvas* serve como linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e mudar modelos de negócios, explicando a lógica de como uma organização cria, entrega e capta valor. Ele é uma ferramenta estratégica que facilita o desenvolvimento de planejamento estratégico e a concepção de novos modelos de negócio ao oferecer uma visualização clara e intuitiva dos principais componentes de um negócio em uma única página. Essa visualização permite que as empresas compreendam melhor as interações entre elementos como recursos, atividades, propostas de valor e segmentos de clientes.

# VISÃO GERAL DA FERRAMENTA

## Inglês original



Fonte: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

## Português



Fonte: <https://abstartups.com.br/quer-aplicar-o-business-model-canvas-veja-exemplos/>

## Estrutura do Business Model Canvas

O Canvas é composto pelos seguintes blocos:

1. **Proposta de Valor:** O que sua empresa oferece que tem valor para os clientes.
  2. **Segmento de Clientes:** Quais grupos de clientes você pretende atender.
  3. **Canais:** Como você entrega seu produto/serviço aos clientes.
  4. **Relacionamento com Clientes:** Como sua empresa se relaciona com cada segmento de cliente.
  5. **Fontes de Receita:** Como sua empresa gera receita a partir de cada segmento de clientes.
  6. **Recursos-Chave:** Quais são os recursos essenciais para o funcionamento do seu negócio.
  7. **Atividades-Chave:** Quais são as atividades cruciais para entregar sua proposta de valor.
  8. **Parcerias Principais:** Quem são seus principais parceiros e fornecedores.
  9. **Estrutura de Custos:** Quais são os custos mais importantes do seu modelo de negócio.
- 

## Como utilizar o Business Model Canvas

Para preencher o Canvas:

1. Comece definindo sua proposta de valor e segmento de clientes. Para melhor detalhamento da segmentação e da proposta de valor existe o Value Proposition Design, criado também por Alex Osterwalder.
  2. Preencha os demais blocos, considerando como cada elemento se relaciona com os outros.
  3. Use post-its ou uma ferramenta digital para facilitar alterações.
  4. Revise e ajuste constantemente conforme obtém novos insights sobre seu negócio.
- 

## Perguntas norteadoras

### 1 - SEGMENTOS DE CLIENTES

- Liste os três principais segmentos.
- Procure os segmentos que geram mais receita.

## 2 - PROPOSTA DE VALOR

- Quais são seus produtos e serviços?
- Qual é o trabalho que você realiza para o seu cliente?

## 3 - FONTES DE RECEITA

- Liste suas três principais fontes de receita.
- Se você faz coisas de graça, adicione-as aqui também.

## 4 - CANAIS

- Como você se comunica com seu cliente?
- Como você entrega a proposta de valor?

## 5 - RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

- Como isso se manifesta e como você mantém o relacionamento?

## 6 - ATIVIDADES-CHAVE

- O que você faz todos os dias para administrar seu modelo de negócios?

## 7 - RECURSOS-CHAVE

- As pessoas, o conhecimento, os meios e o dinheiro de que você precisa para administrar seu negócio.

## 8 - PARCEIROS-CHAVE

- Liste os parceiros sem os quais você não pode fazer negócios (não os fornecedores).

## 9 - ESTRUTURA DE CUSTOS

- Liste seus principais custos observando atividades e recursos.

---

# GUIA PASSO A PASSO

## ANTES QUE VOCÊ COMECE

Você pode aprender muito com a concorrência. Escolha alguns concorrentes e mapeie seus modelos de negócios. Armado com essas informações, você terá uma visão profunda do que os clientes desejam e pelo que estão dispostos a pagar. Você terá uma visão mais clara de como as necessidades dos clientes são atendidas em todo o setor,

não apenas na sua empresa. E você descobrirá informações vitais sobre como outras empresas, talvez até empresas de muito sucesso, criaram seus próprios espaços no mercado.

## LISTA DE CONTROLE

- Reúna a equipe certa de 3 a 5 pessoas
- Pegue um grande pedaço de espaço na parede ou uma sala de guerra
- Imprima ou desenhe a tela em uma grande folha de papel
- Tenha muitos post-its e marcadores prontos
- Permita-se 45-60 minutos de tempo tranquilo

## ALTO NÍVEL

Comece mapeando o negócio em alto nível: apenas os aspectos mais importantes e vitais do modelo de negócios.

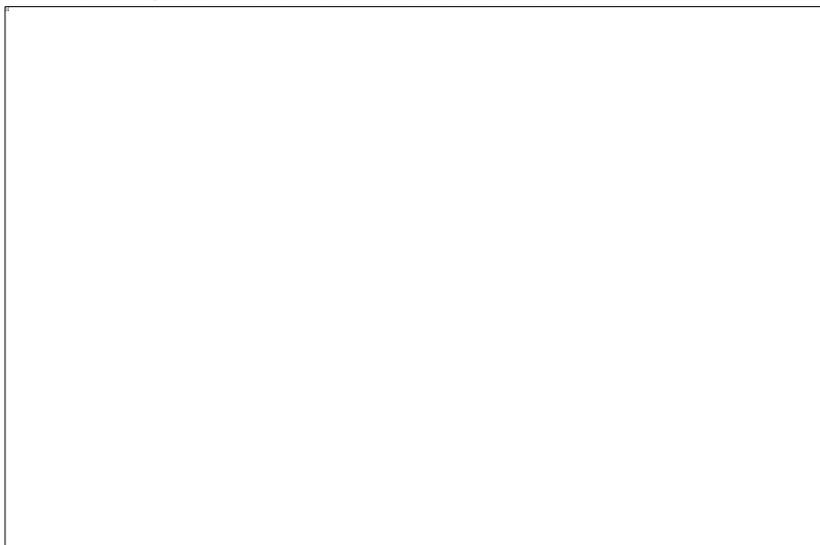
## CONECTE OS BLOCOS DE CONSTRUÇÃO

Conecte os blocos de construção: toda proposta de valor precisa de um segmento de clientes e um fluxo de receita! Quando tudo estiver no quadro, dê um passo para trás. Faça uma pequena pausa. Você esqueceu algo? Esqueceu algo?

**DICA!** Se você tem vários segmentos de clientes, é melhor escolher uma cor para cada segmento. Assim, você vê facilmente se para cada segmento existe uma proposição de valor e uma corrente de receita.



### EXEMPLO CONFIRA O BMC do NUBANK



Fonte: <https://abstartups.com.br/quer-aplicar-o-business-model-canvas-veja-exemplos/>

## ESTADO ATUAL

Não misture ideias para um estado futuro com o que está acontecendo agora, e não misture diferentes departamentos!

**DICA!** Se você trabalha para uma organização grande, pode encontrar proposições de valor e modelos de negócios variados. Nesse caso, peça para os diferentes departamentos mapearem seu próprio modelo de negócio. Compare-os posteriormente.

## REVISÃO

Dê um passo atrás e verifique se cada segmento de cliente está vinculado a uma proposta de valor e a uma fonte de receita. Certifique-se de que tudo no lado esquerdo do quadro é necessário para suportar o lado direito do quadro. Todo o resto pode ir.

Classifique o desempenho do modelo de negócios (0:ruim, 10:excelente) para cada uma das seguintes perguntas:



## CHECKLIST

- Quanto os custos de mudança impedem seus clientes de sair?
- Quão escalável é o modelo de negócio do seu negócio?
- O seu modelo de negócio produz receitas recorrentes?
- Você ganha antes de gastar?
- Quanto do trabalho pode ser feito por outros?
- O seu modelo de negócio oferece proteção integrada contra a concorrência?
- O modelo de negócio do seu negócio é baseado em uma estrutura de custos que muda o jogo?

## PRÓXIMOS PASSOS

**DICA!** Tenha um artista para realizar a facilitação gráfica do seu modelo de negócio. Isso ajuda a criar impacto ao compartilhar o modelo e torna mais fácil para outros se conectarem.



Fonte: <https://izanagifilms.com.br/voce-sabe-o-que-e-facilitacao-grafica/>



## CHECKLIST

- Tire uma foto instantânea do seu modelo de negócios canvas para fácil compartilhamento de referência futura
- Peça aos membros da equipe que discutam o modelo de negócios com outros
- Estimule os membros da equipe a procurar ativamente por 1-2 pontos cegos
- Filtre os critérios de design
- Teste suas suposições

## Benefícios do Business Model Canvas

O uso do Canvas oferece várias vantagens:

- **Visão holística:** Permite visualizar todo o negócio em uma única página.
- **Flexibilidade:** Facilita ajustes e mudanças no modelo de negócios.
- **Colaboração:** Estimula o trabalho em equipe e a cocriação.
- **Foco na inovação:** Ajuda a identificar oportunidades de melhoria e inovação.

- **Simplicidade:** Torna o planejamento mais acessível e menos burocrático.

---

## RECURSOS ADICIONAIS

### GPT - Assistente virtual

O Business Model Canvas GPT, desenvolvido para o ChatGPT pelo autor, é um assistente virtual especializado na metodologia de Alex Osterwalder para modelagem de negócios. Oferecendo conhecimento aprofundado dos nove componentes do canvas, este GPT auxilia na criação, análise e refinamento de modelos de negócio.

<https://chatgpt.com/g/g-ao4dVzez2-bmc>

### Referências bibliográficas:

O artigo original sobre o Business Model Canvas por Alex Osterwalder é parte de sua tese de doutorado:

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* (Doctoral dissertation). University of Lausanne, Switzerland. Retrieved from <https://www.alexosterwalder.com/>

O autor escreveu também o livro abaixo:

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Os sites e blogs abaixo tem mais referências sobre o BMC:

[1]

<https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>

[2]

<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/business-model-canvas>

[3]

<https://desafios.aeportugal.pt/publicacao/o-metodo-business-model-canvas/>

[4]

<https://inovacaosebraeminas.com.br/artigo/o-que-e-business-model-canvas-e-como-aplica-lo-no-seu-negocio>

[5]

<https://www.ideianoar.com.br/business-model-canvas/>

[6]

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

[7]

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

[8]

<https://g4educacao.com/portal/business-model-canvas-o-que-e>

Outros artigos de referência:

Benson, A. (2003). [Business Model Canvas](#). *Strategic Decisions*. Este capítulo discute a teoria subjacente, a ideia central, e os processos envolvidos no uso do Business Model Canvas para alinhar as principais atividades econômicas de uma empresa com sua proposta de valor.

Lima, M., & Baudier, P. (2017). Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics*, 23, 159-183.

[https://consensus.app/papers/business-model-canvas-acceptance-among-entrepreneurship-lima/9a4a894eef085600a7066d4fbb5d724e/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/business-model-canvas-acceptance-among-entrepreneurship-lima/9a4a894eef085600a7066d4fbb5d724e/?utm_source=chatgpt)

Dobrowolski, Z., & Sułkowski, Ł. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*. [https://consensus.app/papers/business-model-canvas-energy-enterprises-dobrowolski/536be38858355ffaac4ae6f3306176d6/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/business-model-canvas-energy-enterprises-dobrowolski/536be38858355ffaac4ae6f3306176d6/?utm_source=chatgpt)

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). [The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models](#). *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. Este artigo apresenta o "Triple Layered Business Model Canvas", uma ferramenta que adiciona camadas ambientais e sociais ao modelo original, ajudando a criar modelos de negócios mais sustentáveis.

Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. [https://consensus.app/papers/does-business-model-canvas-venture-success-ladd/8d6d811148e459dab11387ab164e28ea/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/does-business-model-canvas-venture-success-ladd/8d6d811148e459dab11387ab164e28ea/?utm_source=chatgpt)

Meertens, L., Jacob, M., Nieuwenhuis, L., Sinderen, M. V., Jonkers, H., & Quartel, D. (2012). Mapping the business model canvas to ArchiMate. *Proceedings of the ACM Symposium on Applied Computing*, 1694-1701. [https://consensus.app/papers/mapping-business-model-canvas-archimate-meertens/89d9ce5aee715c4b84bba442c0d59475/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/mapping-business-model-canvas-archimate-meertens/89d9ce5aee715c4b84bba442c0d59475/?utm_source=chatgpt)

Murray, A., & Scuotto, V. (2015). [The Business Model Canvas](#). Este artigo aplica o Business Model Canvas em um estudo de caso para investigar como um empreendedor real se apoia nos nove blocos do BMC.

O'Neill, T. (2015). [The business model canvas as a platform for business information literacy instruction](#). *Reference Services Review*, 43, 450-460. Este estudo de caso explora como o Business Model Canvas pode ser usado como uma plataforma para instrução de literacia informacional em negócios.

Pepin, M., Tremblay, M., Audebrand, L. K., & Chassé, S. (2023). [The responsible business model canvas: designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs](#). *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Este artigo descreve o processo de design de uma ferramenta de modelagem de negócios sustentável voltada para estudantes e empreendedores iniciantes.