

Você arriscaria desenvolver um produto ou software/serviço sem verificar com seu potencial cliente o que ele deseja? Se ele compra?

Teoria e Prática

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

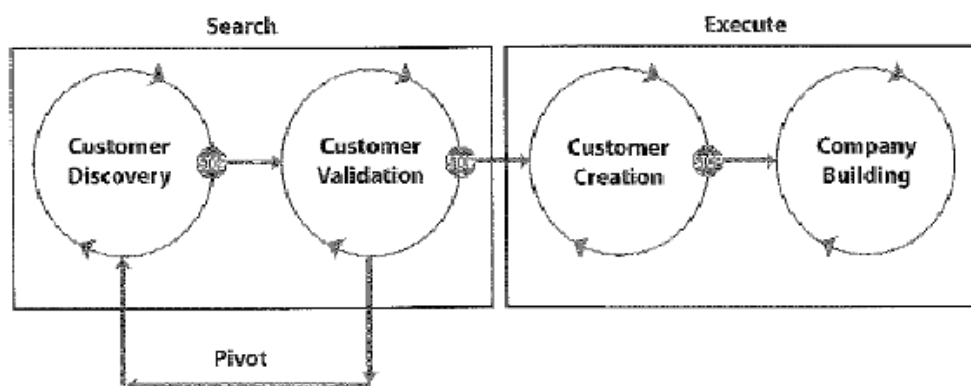
Business Model Canvas (BMC)

MODELO DE NEGÓCIOS – Metodologia “CANVAS”

O desenvolvimento de uma nova empresa ou mesmo de um novo produto pode se beneficiar muito da metodologia denominada “**Canvas**”. Nos tempos modernos, em que a velocidade das mudanças (sociais e tecnológicas), a competitividade exacerbada, e a “vontade soberana” do cliente são importantes agentes que influem fortemente na necessidade de inovações constantes, tal tecnologia pode colaborar bastante para o sucesso do empreendimento. Aliás, pode-se afirmar que a inovação no modelo de negócio, por sua elaboração esquemática e testes contínuos com os possíveis clientes, contém muito da dose de inovação necessária para que o projeto (de uma nova empresa ou produto) obtenha o resultado desejado e tenha suas hipóteses de negocio ajustadas e validadas. Isto fará com que a proposta estudada convirja naturalmente para um empreendimento sólido, sustentável, e de crescimento garantido, pois terá nascido e se desenvolvido em um ambiente em que vários processos, dentre os quais a opinião dos possíveis clientes, foi considerada.

Além disto, fica claro que o sucesso de um empreendimento está fortemente calcado no modelo que foi utilizado para sua implementação, além dos naturais fatores que influenciam para tal sucesso, provenientes do produto ou serviço. Como exemplo, o que diferencia uma multinacional que vende “hamburgers” e produtos “fast-food” de uma pequena loja que tem o mesmo tipo de produto? Certamente será o modelo com que o negócio foi implementado; pode-se até afirmar que muita da criatividade necessária para o sucesso deu novo empreendimento está no seu modelamento...

Tal modelo será explicado neste texto, mas seu sucesso é fortemente influenciado por processos de realimentação e testes de campo para sua validação, anterior à sua aplicação na efetivação do negócio. É o que será mostrado a seguir, no processo que pode ser denominado como “**Modelo de Desenvolvimento através do Cliente**” (“*Customer Development Model*”), que é mostrado na figura abaixo:



Customer Development Process (Figure 2.1)

Tal modelo servirá de base para ajudar a resolver os nove problemas nos quais o Canvas é baseado, facilitando seu entendimento e as relações que existem entre eles, e tornando-o mais realista. Os dois primeiros passos mostram a “pesquisa” necessária ao desenvolvimento do modelo de negócio; os passos três e quatro favorecem a execução do modelo de negócio que já foi desenvolvido, testado, e provado nos passos um e dois.

Tais “passos” são:

Passo 1 – A Descoberta do Cliente (*Customer Discovery*): ele se destina a “capturar” a visão do empreendedor e a transformar em uma série de hipóteses de negócio. Permite então que se planeje todo um sistema de testes, que, através dos possíveis clientes, valide ou não estas hipóteses, tornando-as fatos reais.

Passo 2 – A Validação pelo Cliente (*Customer Validation*): são os testes com o cliente que indicarão como o modelo de negócio poderá se tornar “repetível” (negócio sustentável) e “escalável” (com crescimento garantido). Pode ser necessário que se retorne às hipóteses do Passo 1, em um movimento que poderá ser denominado “Pivot”.

Neste momento, o empreendedor deverá sair do danoso “achismo” e ir a campo testar suas hipóteses, ouvindo com clareza e espírito desprendido os seus possíveis clientes. E também se pode afirmar que pelo menos três “pivot’s” são necessários para um razoável refinamento do modelo de negócio.

Passo 3 – A Criação através do cliente (*Customer Creation*): é o começo da execução do negócio, já que agora se conhece bem a demanda real dos clientes, os melhores canais de distribuição, e o tamanho inicial do negócio.

Passo 4 – A Construção da Empresa (*Company Building*): aqui pode (e deve ocorrer...) a transição de uma simples ideia em uma empresa, ou setor de empresa, focada na execução de um modelo realmente válido de negócio.

Passando-se pelo processo anteriormente citado e pelo menos por três “pivots”, pode-se passar à confecção do Modelo de Negócio (Canvas). É o que será explicado a seguir:

O denominado “**Business Model Canvas (BMC)**” é uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. O BMC ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio.

Por mais que os planos de negócio possam dar uma boa visão dos caminhos a seguir para a implantação de uma ideia de negócio, são complicados e de custosa elaboração para

que fiquem com bom grau de precisão. O ideal é que sejam precedidos por uma análise “BMC”, que dará seguramente uma visão mais clara e precisa de que negócio terá menos risco na sua “colocação em marcha”.

O método Business Model Canvas foi desenvolvido por [Alexander Osterwalder](#), expert em Modelos de Negócios. A ferramenta é baseada no seu trabalho anterior, “Business Model Ontology”, mas foi apresentada com mais detalhes em seu livro “[Business Model Generation](#)”, escrito por ele e Yves Pigneur.

O BMC pode ajudar tanto as empresas recém-nascidas quanto as já estabelecidas no mercado. A ferramenta pode ser considerada um mapa visual, que realmente mostra o caminho para o empreendedor, facilitando a compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove blocos para o detalhamento de um negócio:

- **Segmentos de Consumidores** (Customer Segments)
- **Proposta de Valor** (Value Propositions)
- **Canais** (Channels)
- **Relacionamento com Consumidor** (Customer Relationships)
- **Fontes de Receita** (Revenue Streams)
- **Recursos-Chave** (Key Resources)
- **Atividades-Chave** (Key Activities)
- **Parcerias-Chave** (Key Partnerships)
- **Estrutura de Custos** (Cost Structure)

Todos estes elementos são colocados em uma só folha, o que possibilitará uma visão bem clara do negócio. Assim:

Business Model Canvas / Modelo de Negócio

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<p>Quem são os nossos principais parceiros?</p> <p>Quem são os nossos principais fornecedores?</p> <p>Quais os recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros?</p> <p>Quais atividades principais parceiros vão executar?</p> <p><i>Motivações para parcerias: otimização e redução de risco econômico e Aquisição de incerteza de recursos especiais e atividades</i></p>	<p>Quais as Principais Atividades que nossas propostas de valor exigem?</p> <p>Nossos canais de distribuição?</p> <p>Relacionamento com o Cliente?</p> <p>Os fluxos de receitas?</p> <p><i>Categorias problema de produção Resolvendo Platform / Rede</i></p> <p>Recursos-Chave</p> <p>Quais recursos serão necessários para viabilizar a proposta de valor?</p> <p>E os canais de distribuição?</p> <p>E o relacionamento co clientes?</p> <p>O fluxo de caixa?</p>	<p>Quais os valores e benefícios que agregamos para o cliente?</p> <p>Quais problemas do cliente estamos ajudando a resolver?</p> <p>Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes?</p> <p>Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?</p>	<p>Que tipos de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que tenhamos e mantenhamos?</p> <p>Quais relacionamentos nós estabelecemos?</p> <p>Como estes relacionamentos se integram com nosso modelo de negócios?</p> <p>Quanto custa esses relacionamentos?</p> <p>Canais de Distribuição</p> <p>Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos?</p> <p>Como estamos atingindo atualmente?</p> <p>Como os canais de integram entre si?</p> <p>Qual o canal que funciona melhor?</p> <p>Quais apresentam melhor custo/benefício?</p> <p>Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes?</p>	<p>Para quem estamos criando valor?</p> <p>Quem são nossos clientes mais importantes?</p>
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios?</p> <p>Quais os recursos-chave mais caros?</p> <p>Quais as atividades mais caras?</p>		<p>Fluxo de Receitas</p> <p>Por qual valor gerado pela empresa seus clientes estariam dispostos a pagar?</p> <p>Pelo que eles pagam atualmente?</p> <p>Como eles pagam atualmente?</p> <p>Como eles gostariam de pagar?</p> <p>Quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas?</p>		

Com o Business Model Canvas pode-se descrever com facilidade um modelo de negócios, mas para isso é preciso aprender como desenvolvê-lo. O ideal é construir o modelo acima em uma folha de bom tamanho e completá-la com o(s) sócio(s), ou equipe de desenvolvimento. Para completar o Modelo de Negócio é possível utilizar-se blocos de papéis tipo Post-lit, preenchê-los e colá-los nos blocos específicos do BMC, com as ideias que forem sendo dadas.

A seguir, serão detalhados os “Blocos” que constituem o Canvas:

1) Segmentos de Consumidores (*Customer Segments*)

Aqui você deve preencher com os grupos, pessoas e organizações que sua empresa pretende alcançar e atender.

Ninguém sobrevive sem os consumidores. Mas o que fazer quando sua base de usuários aumenta drasticamente? Você precisa se organizar para atendê-los. Para isso você precisará dividir seus consumidores/usuários em segmentos distintos com necessidades e comportamentos em comum.

Você terá decisões difíceis a tomar. Essa segmentação ajuda na decisão de quais grupos vale a pena atender e quais serão ignorados.

Os consumidores deverão ser segmentados se: precisam de atendimento especial, são alcançados através de diferentes canais de distribuição e se estão dispostos a pagar mais por recursos extras.

Confira os tipos de Segmentos de Consumidores:

- **Mercado de Massa (Mass Market)** - modelo de negócios focado no mercado de massa, que não distingue entre Segmentos de Consumidores. Ex: setor de consumo eletrônico.
- **Mercado de Nicho (Niche Market)** – modelo de negócios com foco em mercados de nicho, atendendo a um Segmento de Consumidor específico. Todo o modelo é focado neste nicho, desde a Proposta de Valor até o Relacionamento com o Consumidor. Ex: vendedores de peças de automóveis dependem das compras de grandes fábricas de carros.
- **Segmentos (Segmented)** – modelos de negócio que atende segmentos diferentes, com pequena diferença nas necessidades e problemas. Ex: indústria de relógios atende em média três segmentos diferentes e oferece pequenas diferenças na Proposta de Valor entre esses grupos.
- **Diversificados (Diversified)** - Empresa com modelo de negócios diversificado, que atende dois Segmentos de Consumidores diferentes. Ex: Amazon.

- **Plataformas ou Mercados multi-laterais (Multi-sided platforms or markets)** – o modelo de negócio precisa de dois segmentos para funcionar. Ex: uma empresa que produz seu jornalzinho precisa de uma grande base de leitores, mas também precisa de anunciantes para cobrir seus custos.

2) Proposta de Valor (*Value Propositions*)

Descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidor. A proposta de valor prende o consumidor, resolve seus problemas e satisfaz suas necessidades. Cada proposta de valor representa um grupo de produtos e serviços ou benefício que atende às necessidades de um determinado segmento de consumidor. Pode ser considerada uma proposta de valor: algo que represente uma novidade ou pode ser similar aos mercados existentes com alguns recursos extras.

Elementos que contribuem com a proposta de valor:

- **Novidade**
- **Desempenho**
- **Personalização**
- **Resolver o problema**
- **Design**
- **Status da marca**
- **Preço**
- **Redução de custo**
- **Redução de risco**
- **Acessibilidade**
- **Conveniência e Usabilidade**

3) Canais (*Channels*)

Comunicação, distribuição e canais de venda. Em alguns casos pode ser considerada a comunicação da empresa, e é responsável pela entrega da proposta de valor aos segmentos de consumidores. Os canais são importantes para a experiência do consumidor. Servem para divulgar alguma novidade, receber feedback, oferecer produtos e serviços e também oferecer suporte após aquisição.

Diferentes fases dos Canais:

- **Percepção** - Como aumentar a percepção do consumidor perante o seu produto ou serviço?
- **Avaliação** - Como ajudar o consumidor a avaliar a Proposta de Valor da empresa?
- **Aquisição** - Como permitir que o consumidor adquira produtos e serviços específicos?
- **Entrega** - Como entregar a Proposta de Valor aos consumidores?

- **Pós venda** - Como oferecer o suporte pós venda?

4) **Relacionamento com o Consumidor** (*Customer Relationships*)

Agora é necessário o tipo de relacionamento que a startup terá com seus segmentos de usuários/consumidores. E também é possível, e às vezes necessário dar um toque pessoal ao relacionamento com determinado segmento. Esse relacionamento pode ajudar na conquista do novo usuário, manter os usuários atuais e até mesmo aumentar as vendas.

Existem várias categorias de Relacionamento com o Consumidor, que podem ser diferenciadas também pelo Segmento do Consumidor:

- **Assistência pessoal** – é o relacionamento com interação humana. Um representante dá suporte na venda, ou na pós-venda.
- **Assistência pessoal dedicada** – é o relacionamento mais íntimo com o consumidor. Um representante oferece suporte para clientes individuais. Como acontece com os gerentes de bancos.
- **Self-service** – a empresa oferece os meios necessários e o próprio consumidor “se vira.”
- **Serviços automatizados** – simula uma relação pessoal, mas oferece serviços automatizados específicos para o consumidor através do perfil do mesmo.
- **Comunidades** – algumas empresas possuem uma comunidade online onde os próprios consumidores se ajudam de maneiras variadas.
- **Co-criação** – algumas empresas dão espaço para que o consumidor contribua com a criação de valores. Seja com “reviews”, com opiniões, e até mesmo na criação de novos produtos e serviços. Acontece também em plataformas onde o usuário cria seu próprio conteúdo e, ocasionalmente, gera milhares de visitas pela qualidade do conteúdo criado.

5) **Fontes de Receita** (*Revenue Streams*)

Trata-se da renda gerada por cada segmento de usuário. Quais são as propostas de valor que cada segmento de consumidor está disposto a comprar? Cada resposta representa uma fonte de receita, e cada fonte possui diferentes mecanismos de preço, como listas de preços, barganhas, leilão, variáveis do mercado, e até mesmo variáveis de volume. Existem dois tipos de Fontes de Receita: de transações de pagamentos únicos de consumidores ou renda de pagamentos recorrentes para entrega de Proposta de Valor aos consumidores ou por oferecer suporte pós-venda.

Existem várias maneiras de gerar fontes de receita:

- **Venda de ativos** – é a fonte de receita mais comum que existe, trata-se da venda de direitos de propriedade de um produto físico.

- **Taxa de utilização** – é gerado a partir do uso de um serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o usuário paga. Ex: A cada entrega de pizza realizada é cobrada uma taxa de entrega.
- **Taxa de assinaturas** – este tipo de fonte de receita acontece quando é vendido o acesso contínuo a um serviço. Ex: o jogador do “World of Warcraft” paga uma taxa mensal pela permissão de uso do jogo online.
- **Empréstimo, Aluguel e Leasing** – esta fonte de renda é criada pela cobrança através da permissão temporária do direito de uso de um ativo particular por um período fixo. O detentor que aluga o produto/serviço tem a vantagem de receber receita recorrente, já quem aluga, aproveita os benefícios por determinado período em troca de uma porcentagem que poderia gastar pelo custo total de propriedade. Ex: Locadoras de carros e também de filmes.
- **Licenciamento** – acontece quando é vendida uma permissão ao consumidor de uso de propriedade intelectual protegida. Permite que os detentores dos direitos ganhem receitas através de suas propriedades, isso sem a necessidade de comercializar produtos ou serviços. É comum na indústria de tecnologia, através do pagamento de taxas em troca do uso de tecnologia patenteada.
- **Taxa de corretores** – este tipo de fonte de receita acontece com serviços intermediados realizados em nome de duas ou mais partes. Ex: Fornecedores de cartões de crédito ganham receitas ao cobrarem taxas de cada transação realizada entre o consumidor e os estabelecimentos.
- **Anúncios** – acontece quando são cobradas taxas por publicidade de determinado produto, serviço ou marca. Ex: um amigo que tem um blog e recebe R\$ 500,00 por mês por cada banner veiculado.

Mecanismos de Preços

Precificação fixa:

- **Lista de preços** – preços pré-determinados de produtos e serviços.
- **Varia de acordo com recursos do produto** – o preço depende da quantidade e qualidade dos recursos.
- **Varia de acordo com o Segmento do Consumidor** – o preço depende das características do segmento de consumidor.
- **Varia de acordo com o volume** – preço varia de acordo com a quantidade adquirida.

Precificação dinâmica:

- **Negociação (barganha)** – o preço varia de acordo com o poder de negociação das partes envolvidas.
- **Gestão de quantidade** – preço depende de acordo com estoque e época da compra (passagens de avião).

- **Mercado em tempo real** – Preço estabelecido pelo mercado em tempo real
- **Leilão** – preço determinado por lances.

6) Recursos-Chave (*Key Resources*)

Os recursos-chave são os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os elementos mencionados acima. Ao completar esse bloco serão conhecidas as peças importantes para tocar o modelo de negócio. Esses recursos permitem a criação e entrega de propostas de valor, alcance de mercados, além de manter o relacionamento com seus segmentos de usuários e ganhar renda. Dependendo do modelo de negócio, serão necessários vários recursos-chave. Uma fábrica foca em instalações de produção intensiva enquanto uma empresa de serviços foca em recursos humanos. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, eles também podem ser alugados ou vendidos para parceiros-chave.

Os recursos-chave podem ser divididos nas categorias seguintes:

- **Físicos** – tratam-se dos ativos físicos como escritórios e instalações, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.
- **Intelectuais** – nesta categoria podemos incluir marcas, conhecimento patentado, patentes, direitos, parcerias e bancos de dados. Recursos intelectuais são difíceis de serem desenvolvidos, mas criam grande valor substancial.
- **Humanos** – em algumas empresas os recursos humanos são mais importantes que em outras. Alguns planos de negócios dependem mais de um setor específico, sendo necessária a formação de uma forte equipe.
- **Financeiros** – algumas empresas precisam dar mais atenção aos recursos financeiros, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações para a contratação de funcionários estrelas. O que acontece muito nas startups...

7) Atividades Chave (*Key Activities*)

São as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio vá para frente. Assim como os recursos chave, as atividades precisam oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita. As atividades-chave também dependem do tipo do modelo de negócio da empresa.

As atividades-chave podem ser divididas nas seguintes categorias:

- **Produção** – as atividades de produção são relacionadas ao desenvolvimento, produção e entrega de um produto em grandes quantidades e/ou qualidade superior.
- **Solução de problemas** – as atividades desta natureza estão relacionadas com as novas soluções para problemas individuais do cliente.

- **Plataforma/rede** – modelos onde plataformas são caracterizadas como atividades-chave. Redes, plataformas matchmaking, software, e até mesmo marcas podem funcionar como uma plataforma. Ex: O modelo de negócio da Visa requer atividades relacionadas à sua plataforma de transações de cartões de crédito para bancos, clientes e comerciantes.

8) Parcerias-Chave (*Key Partnerships*)

Trata-se da rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio da empresa funcionar.

As parcerias existem para beneficiar todas as partes. Nada é de graça, e o que é de graça não vale a pena. As parcerias são cada vez mais importantes para a otimização do modelo de negócios, assim como na redução de riscos e aquisição de recursos.

Existem quatro tipos de parcerias:

- Parcerias estratégicas entre não-concorrentes.
- Parcerias estratégicas entre concorrentes.
- “Joint ventures” para desenvolvimento de um novo negócio.
- Parceria entre comprador e fornecedor.

Podem ser considerados três elementos de motivação para a criação de parcerias. São eles:

- **Otimização e economia de escala** – a parceria mais comum é feita para otimizar a alocação de recursos e atividades. Para que ser auto-suficiente se é possível reduzir os custos apostando em parcerias? As parcerias são ótimas para reduzir custos.
- **Redução de risco e incertezas** – a comunidade de startups de tecnologia sempre foi unida, pelo menos entre empresas “amigas”. Isso porque as parcerias são ótimas para a redução de riscos em ambientes incertos. Muitas empresas formam parcerias estratégicas com concorrentes em uma área enquanto competem em outra.
- **Aquisição de recursos e atividades especiais** – poucas empresas são auto-suficientes em se tratando dos recursos e atividades que realizam. É mais fácil estender seus próprios recursos com parcerias de outras empresas para fornecer recursos ou realizar atividades específicas. Esse tipo de parceria pode ser motivada para se adquirir conhecimento, patentes ou até mesmo uma base de usuários.

9) Estrutura de Custos (*Cost Structure*)

Quais são os gastos para que a empresa funcione? Quais são os recursos e atividades mais caros? Aqui devem ser descritos os custos mais importantes para que o modelo de negócio seja eficiente, ou seja, criar e entregar valor para segmentos, mantendo um

relacionamento com o consumidor, e ainda assim gerando renda. Este é um modelo que funciona, mas que também gera gastos. Esses gastos são definidos com mais facilidade depois de definir os recursos-chave, as atividades-chave e as principais parcerias.

O modelo de negócio pode encaixar-se em uma das categorias:

- **Modelo de negócio orientado por custo** – foca minimizar os custos sempre que possível, mantendo uma estrutura de custos mais simples possível com propostas de valor baixas, automatização e outsourcing extensivo.
- **Modelo de negócio orientado por valor** – focam mais em criar valor que na economia de custos. Geralmente focam em propostas de valor Premium por serviços altamente personalizados.

As características das estruturas de custo são:

- **Custos fixos** – os custos continuam os mesmos apesar de bens e serviços. Ex: Salários e aluguéis.
- **Custos variáveis** – variam proporcionalmente ao volume de bens e serviços produzidos.
- **Escala de economia** – a empresa consegue descontos com uma alta produção. Grandes empresas pagam menos em produtos que compram em grande número.
- **Escopo de economia** – uma empresa consegue descontos por possuir um âmbito maior de operações. Em uma grande empresa, os mesmos esforços de marketing ou de canais de distribuição são utilizados para diversos produtos.

Exemplo:

Business Model Canvas / Modelo de Negócio

ESTRUTURA

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<p>Quem são os nossos principais parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores? Quais os recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros? Quais atividades principais parceiros vão executar?</p> <p><i>Motivações para parcerias: otimização e redução de risco econômico e Aquisição de incerteza de recursos especiais e atividades</i></p>	<p>Quais as Principais Atividades que nossas propostas de valor exigem? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o Cliente? Os fluxos de receitas?</p> <p><i>Categorias problema de produção Resolvendo Platform / Rede</i></p> <p>Recursos-Chave</p> <p>Quais recursos serão necessários para viabilizar a proposta de valor? E os canais de distribuição? E o relacionamento co clientes? O fluxo de caixa?</p>	<p>Quais os valores e benefícios que agregamos para o cliente? Quais problemas do cliente estamos ajudando a resolver? Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes? Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?</p>	<p>Que tipos de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que tenhamos e mantenhamos? Quais relacionamentos nós estabelecemos? Como estes relacionamentos se integram com nosso modelo de negócios? Quanto custa esses relacionamentos?</p> <p>Canais de Distribuição</p> <p>Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos? Como estamos atingindo atualmente? Como os canais de integram entre sí? Qual o canal que funciona melhor? Quais apresentam melhor custo/benefício? Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes?</p>	<p>Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?</p>
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
<p>Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios? Quais os recursos chave mais caros? Quais as atividades mais caras?</p>		<p>Por qual valor gerado pela empresa seus clientes estariam dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como eles pagam atualmente? Como eles gostariam de pagar? Quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas?</p>		

Business Model Canvas / Modelo de Negócio de um sistema Wi-Fi para toda uma cidade

I - CANVAS INICIAL

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Inatel, ETE, Fai, Prefeitura, Associação Comercial e SINDVEL Recursos chave: cessão de locais para infraestrutura, conhecimento técnico.	Instalação de um sistema Wi-fi na totalidade do ambiente urbano de Santa Rita do Sapucaí	Utilização de Internet em qualquer ponto da cidade, assim possibilitando conectividade integral em qualquer local da cidade.	Serviço acessível e confiável durante 24 horas/dia; Facilidade de comunicação com a empresa, em qualquer problema que ocorrer, através de um SAC bem elaborado e de permanência “no ar” 24 horas/dia.	Estudantes, profissionais, público em geral – enfim, a população em geral.
	Recursos-Chave		Canais de Distribuição	
	Aquisição de equipamentos; Instalação inicial; Pessoal de manutenção e administração; Local para a instalação da empresa.		Inicialmente, propaganda em rádio e TV, jornais, etc. Depois, placas em toda a estrutura urbana avisando que o ambiente é Wi-fi na sua totalidade.	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
A manutenção do sistema; Manutenção do setor administrativo, SAC, e manutenção técnica.		Subvenções por parte da prefeitura; Eventual taxa de utilização; Se possível, veiculação de propaganda.		

1º PIVOT– Conversa com um especialista no setor

Resultado: a utilização de Wi-Fi é possível, e mais barata, mas não é adequada, pois tal serviço é mais destinado a servir “hot points” – pontos localizados (Inatel, por exemplo). Em toda a cidade, ocorreriam zonas de sombra inevitáveis e possibilidade de interferência de outros serviços; o melhor seria utilizar “Wi Max”, que é o serviço correto – mas não seria bom, pois os computadores precisariam utilizar Modems especiais, o que não permitiria a realização do que se deseja com o serviço. A utilização de Wi-Fi não exige licenciamento de espectro (o que é extremamente cara, mas apenas de operação, que é simples e desburocratizada).

Daí, as sugestões dadas são registradas abaixo, e nitidamente impactam o Modelo de Negócio mostrada a seguir.

Business Model Canvas / Modelo de Negócio de um sistema Wi-Fi para toda a cidade

1º. PIVOT

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Inatel, ETE, Fai, Prefeitura, Associação Comercial e SINDVEL. Recursos chave: cessão de locais para infraestrutura, conhecimento técnico. Condomínios de prédios mais elevados, e adequados à instalação dos transmissores.	Instalação de um sistema Wi-fi em pontos específicos do ambiente urbano de Santa Rita do Sapucaí.	Utilização de Internet em pontos específicos da cidade (a praça, a rodoviária, bairros que assim o desejarem, etc.) assim possibilitando conectividade integral nestes pontos.	Serviço acessível e confiável durante 24 horas/dia; Facilidade de comunicação com a empresa, em qualquer problema que ocorrer, através de um SAC bem elaborado e de permanência "no ar" 24 horas/dia.	Estudantes, profissionais, público em geral – enfim, a população em geral. Condomínios, bairros selecionados que desejarem o serviço.
	Recursos-Chave Aquisição de equipamentos; Instalação inicial; Pessoal de manutenção e administração; Local para a instalação da empresa. Licenciamento das estações		Canais de Distribuição Inicialmente, propaganda em rádio e TV, jornais, etc. Depois, placas nos pontos específicos da estrutura urbana avisando que o ambiente é Wi-Fi na sua totalidade.	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
A manutenção do sistema; Manutenção do setor administrativo, SAC, e manutenção técnica; Licenciamento das estações transmissoras.		Subvenções por parte da prefeitura; Taxa de inscrição e instalação; Eventual taxa de utilização; Se possível, veiculação de propaganda.		

2º PIVOT– Conversa com outro especialista no setor, mas com maior visão comercial.

Resultado: O parecer do 2º consultor forneceu um conteúdo mais comercial, acrescentando algumas sugestões interessantes para sua comercialização...

Daí, a nova visão do negócio está mostrada abaixo:

Business Model Canvas / Modelo de Negócio de um sistema Wi-Fi para toda uma cidade

2º. PIVOT

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<p>Inatel, ETE, Fai, Prefeitura, Associação Comercial e SINDVEL. Recursos chave: cessão de locais para infraestrutura, conhecimento técnico. Condomínios de prédios mais elevados, e adequados à instalação dos transmissores. Todas as escolas (Públicas e privadas)</p>	<p>Instalação de um sistema Wi-fi em pontos específicos do ambiente urbano de Santa Rita do Sapucaí; Conexão Internet; Conectividade.</p>	<p>Utilização de Internet em pontos específicos da cidade (a praça, a rodoviária, bairros que assim o desejarem, etc.) assim possibilitando conectividade integral nestes pontos. Combo: (TV, Voz e Vídeo); Inclusão social; Facilidade de acesso.</p>	<p>Serviço acessível e confiável durante 24 horas/dia. Facilidade de comunicação com a empresa, em qualquer problema que ocorrer através de um SAC bem elaborado e de permanência “no ar” 24 horas/dia.</p>	<p>Estudantes, profissionais, público em geral – enfim, a população em geral. Condomínios, bairros selecionados que desejarem o serviço.</p>
	<p>Recursos-Chave Aquisição de equipamentos. Instalação inicial. Pessoal de manutenção e administração. Local para a instalação da empresa. Licenciamento das estações; Administração da Rede; Dimensionar a rede para acesso dos usuários.</p>		<p>Canais de Distribuição Inicialmente, propaganda em rádio e TV, jornais, etc. Depois, placas nos pontos específicos da estrutura urbana avisando que o ambiente é Wi-Fi na sua totalidade.</p>	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
<p>A manutenção do sistema; Manutenção do setor administrativo, SAC, e manutenção técnica; Licenciamento das estações transmissoras; Implantação de um sistema SAC mais caro.</p>		<p>Subvenções por parte da prefeitura; Taxa de inscrição e instalação; Eventual taxa de utilização; Se possível, veiculação de propaganda; Comparação de taxas entre os principais concorrentes; Sistema Pré-pago.</p>		

Seria agora interessante fazer um 3º PIVOT, com possíveis usuários. Fica aqui a sugestão de um exercício...

3º. PIVOT

Rede de Parceiros	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos-Chave		Canais de Distribuição	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		

Referências:

(1) Dorf, Bob e Blank, Steve. **The Startup Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.

(2) <http://suaideiavale1milhao.com.br/> (Acessado em 08/11/2012)