

Business Model Canvas, passo a passo¹

Postado por [Paulo Rebelo](#) em 31 Jan 2012 / [8](#) [Dê sua opinião](#)

Foi apresentado recentemente, no [InfoQ Brasil](#), uma aplicação do método Canvas com foco no sucesso de Startups. Aqui mostramos mais detalhes e exemplos de como esta poderosa ferramenta, proposta por [Alexander Osterwalder](#), pode contribuir para a inovação e a criação de valor para novos produtos.

O [Business Model Canvas](#) (BMC), ou "Painel de Modelo de Negócios", é uma ferramenta estratégica que contribui de forma significativa para a construção rápida e visual de novos produtos ou serviços. A aplicação do BMC consiste no uso de [um painel dividido em nove grandes blocos](#), como mostra a figura abaixo, que representam os **elementos fundamentais** (building blocks) que compõem um modelo de negócio.

O objetivo central no exercício de preenchimento do painel é extrair **propostas de valor** que atendam e potencializem os principais objetivos desejados, antes de partir de fato para a formatação do produto ou serviço. Abaixo apresentamos a dinâmica de montagem do BMC (também chamado simplesmente de Canvas) sugerida por Osterwalder.

Montando o Canvas

Para aplicar o Canvas, mostrado na figura acima, pode utilizá-lo impresso (usando [este pdf](#)) em um tamanho A0 para facilitar o trabalho colaborativo; ou desenhá-lo em um quadro, pois seu layout é simples de ser replicado. Para preencher o Canvas é recomendado utilizar post-its, pois são fáceis de manipular.

[David J. Bland](#) escreveu também um artigo sobre como [criar um Business Model Canvas usando o Google Docs](#). O Google Docs é uma boa opção para equipes geograficamente distribuídas, pois pode ser feito online e de forma colaborativa. Existe ainda [uma versão para iPad](#) disponível.

O Canvas, que apresentamos preenchido na figura abaixo, pode ser subdividido em duas grandes dimensões, sendo a dimensão mais à direita os elementos mais subjetivos e "emocionais" e os elementos da parte esquerda os mais estruturais e lógicos. Sugere-se preencher o Canvas da direita para a esquerda, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta.

Dimensões e elementos fundamentais

A ilustração abaixo mostra como os nove elementos fundamentais do Canvas se comunicam. Vamos começar pela exploração da dimensão direita do Canvas.

Começamos preenchendo o bloco **Segmentos de Clientes** (Customers Segments), buscando mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. Exemplos de segmentos de clientes são: Consumidores da classe C, Mulheres, Idosos, Consumidores de São Paulo, etc.

No bloco **Proposta de Valor** (Value Proposition) são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. Exemplo de propostas de valor podem ser Conveniência, Personalização, Apoio a decisão, Rapidez, Redução de custos, entre outros. Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos, sobre os quais todo o restante do Canvas se apoiará.

Uma vez que já se tem uma prévia de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem. Logo, são definidos e sugeridos os **Canais de Distribuição** (Channels), como Entrega à domicílio, Site de conteúdo, Newsletter, Atendimento presencial, entre outros, através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor.

Também é preciso entender como se dará os **Relacionamentos com os Clientes** (Customer Relationships), que deve ter o propósito de fortalecer o

¹ <http://www.infoq.com/br/articles/business-model-canvas-introducao>

envolvimento do cliente com o negócio. São exemplos de relacionamentos com clientes um Canal de perguntas e respostas, Ouvidoria, SAC, Atendimento pós-venda e Serviços automatizados.

Por fim, na dimensão direita, temos as **Linhas de Receita** (Revenue Stream), que registram como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. Alguns exemplos: Venda de assinaturas mensais, Venda direta, Retorno em publicidade paga e Aluguel.

A imagem abaixo mostra os elementos fundamentais da **dimensão direita** do Canvas. Na dimensão esquerda do Canvas encontramos algumas definições mais objetivas, que irão sustentar os elementos mapeados na dimensão direita.

Os **Recursos-Chave** (Key Resources) são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. Podem ser Equipes, Máquinas, Investimentos e Plataformas de tecnologia, por exemplo.

As **Atividades-Chave** (Key Activities) são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Podem ser atividades-chave desde Acompanhar redes sociais (uma atividade interessante para contribuir com o relacionamento com os clientes) até Construir uma loja (que pode se relacionar com as propostas de valor e canais específicos).

Já os **Parceiros-Chave** (Key Partners) são todos aqueles que podem contribuir tanto com as Atividades-Chave quanto com os Recursos-Chave. Algumas parcerias, como as de Fornecedores de Tecnologia, podem disponibilizar máquinas para atender a algum Recurso-Chave. Outras parcerias podem contribuir com pessoas ou realizando diretamente alguma das Atividades-Chave, como Monitorar redes sociais.

Representando os custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta, há o bloco **Estrutura de Custos** (Costs Structure), que indica, por exemplo, a necessidade de se Pagar a manutenção das máquinas previstas, os Pagamentos dos parceiros contratados, o Custo recorrente de infraestrutura, o Custo das equipes envolvidas, e assim por diante.

A imagem abaixo mostra os elementos fundamentais da **dimensão esquerda** do Canvas.

Conclusões

A aplicação do Business Model Canvas pode facilitar muito a concepção de novos produtos e serviços, através do exercício e estudo de seus nove elementos fundamentais. Também possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.