



Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Santa Catarina



**Canvas:**  
a poderosa ferramenta do planejamento  
estratégico

# INTRODUÇÃO

Sabemos que o sucesso de um empreendimento depende da capacidade de o empreendedor criar ideias inovadoras, mas essas ideias não tomam forma se ele não souber por onde começar. É neste momento que o Canvas entra, para mostrar o caminho.

Esse método tem como objetivo auxiliar visualmente na gestão estratégica dos projetos da sua empresa e trazê-los para a realidade do mercado.

Para te ajudar a compreender como funciona, desenvolvemos este e-book. Com ele, você conhecerá os principais caminhos para a criação desse modelo de negócio e entenderá como aplicá-lo, seja tirando novas ideias do papel, seja traçando novas estratégias para os negócios que já atuam no mercado.

## O que é modelo de negócio?

*Segundo Alexander Osterwalder, um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.*

Criar um modelo de negócio é, de certa forma, responder às dúvidas que todo empreendedor possui ao começar um negócio: o que é a minha ideia? De que forma ela se encaixa no mercado? Quem serão meus clientes? Como eu terei lucro? Se meu produto vender, conseguirei aumentar a produção sem expandir meus custos na mesma proporção?

O mercado é composto de consumidores exigentes, que buscam produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades pontuais de maneira rápida, com qualidade, bom atendimento e a um preço justo.

Com este cenário, é importante que as empresas estejam preparadas com um bom modelo de negócio. Afinal, ele é o responsável por transformar a sua ideia em lucro e contribuir para o planejamento de todos os passos necessários para a concepção e obtenção de resultados.

Ferramentas como o [Modelo Canvas](#) proporcionam a possibilidade de descrever, analisar e projetar tudo isso de maneira rápida e intuitiva.

## Modelo de negócio e plano de negócio, qual a diferença?

Apesar de possuírem nomes bastante parecidos, são processos totalmente diferentes. Como mencionamos a pouco, modelo de negócio é a fase de analisar as oportunidades de mercado que são da percepção do empreendedor. A partir dessa análise, será possível compreender a essência do negócio, mas não o planejamento.

Quanto ao **plano de negócio**, é um método tradicional e eficaz de explicar novas empresas, ou seja, nele contém um compilado de informações que o empreendedor reúne a fim de confirmar se o negócio em que pretende investir é viável economicamente.

É no plano de negócio que são apresentados o investimento inicial, as estratégias de venda e marketing que devem ser utilizadas para conquistar clientes e tornar a empresa reconhecida e, o mais importante, a projeção de receita e lucro para os anos seguintes.

### PLANO DE NEGÓCIO

Um plano de negócio está relacionado com o que o empreendedor faz, **focado na empresa.**

### MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio está relacionado ao que o empreendedor faz, **com foco no cliente.**

## E o que não pode faltar em um plano de negócio?

### Sumário executivo

É o resumo do plano de negócio. Neste tópico, devem constar: resumo dos principais pontos do plano de negócio, dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades econômicas, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.

### Análise de mercado

Nesta etapa, o empreendedor estuda o composto de mercado, concorrentes, os potenciais clientes e fornecedores.

### Estratégia de marketing

Este é o momento de os 4Ps entrarem em ação. Na sua estratégia de marketing deve conter: descrição dos principais produtos; preço, considerando custos de produção e o retorno desejado; a estrutura de comercialização dos seus produtos e serviços; qual a melhor localização para a instalação do seu negócio; definição de promoções para apresentar, convencer e lembrar os clientes do seu negócio.

### Plano operacional

Este é o momento de definir como o seu negócio vai funcionar na prática. O plano operacional está dividido em:

- Definir como será a distribuição dos setores da empresa. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios.
- Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.
- Descrever como funcionará cada etapa da fabricação dos produtos, venda de mercadorias, prestação dos serviços e rotinas administrativas.
- Projeção de mão de obra necessária para o funcionamento do seu negócio.

### Plano financeiro

O plano financeiro é o que indicará ao empreendedor a viabilidade de seu futuro negócio. Nesta etapa, devem conter: investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, estimativa dos investimentos fixos, estimativa do faturamento mensal.

Depois de seguir cada uma dessas etapas, fica mais fácil avaliar o seu negócio e criar um retrato fiel do mercado, dos produtos e das atitudes que precisarão ser tomadas. Além disso, o desenvolvimento bem estruturado de um plano de negócio ajuda a descrever e compreender o modelo de negócio da sua empresa.

## E o que vem primeiro: plano ou modelo de negócio?

O modelo de negócio deve vir antes do plano de negócio, e pode ser utilizado como base e inspiração para os primeiros passos do seu plano. Ambas as ferramentas são importantes para a estruturação de um empreendimento.

O plano de negócio traz dados mais aprofundados e demonstra um caminho que pode ser facilmente explicado para outros. Já o modelo de negócio é mais flexível e permite outras visões que contribuem na implementação da proposta e discussão entre sócios e funcionários.

## E por onde começar para montar um modelo de negócio?

Depois de pensada a ideia, é o momento de viabilizar como o mercado vai recebê-la. Saiba claramente quem são os seus concorrentes, tanto diretos como indiretos, facilitadores e dificultadores. Realize uma pesquisa com seus potenciais clientes, com o objetivo de compreender quais são as suas necessidades, dúvidas e se estariam dispostos a pagar por suas soluções.

Com essas informações, você conseguirá definir quais serão os seus diferenciais em relação ao valor entregue para os clientes e os recursos necessários para colocar a estratégia em prática.

# MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Vimos até aqui a importância de um modelo de negócio, principalmente para empresas que estão sendo inseridas no mercado e passam por diversas modificações em sua estrutura.

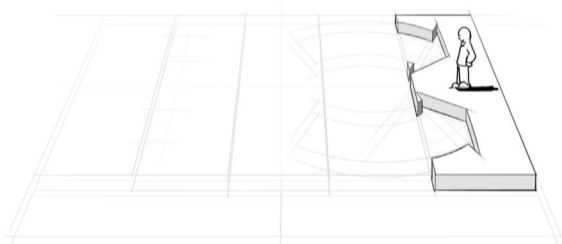
O Modelo Canvas é fruto da tese de doutorado do consultor suíço Alexander Osterwalder, autor do livro *Business model generation*. Com o intuito de demonstrar visualmente o que muitos autores e colegas chamavam de modelo de negócio, Alexander utilizou conceitos de *design thinking* para desenvolver um gráfico simples, separado em nove quadros, que anos mais tarde seria chamado de Canvas.

Esse mapa visual contribui para que empreendedores e empresas possam analisar, organizar e estruturar um negócio de maneira formal, criando mecanismos que permitam maior controle, tanto no lançamento de um novo negócio quanto para aqueles que já estão em funcionamento.

O Modelo Canvas tem como base um ciclo ininterrupto de geração, entrega e captura de valor.

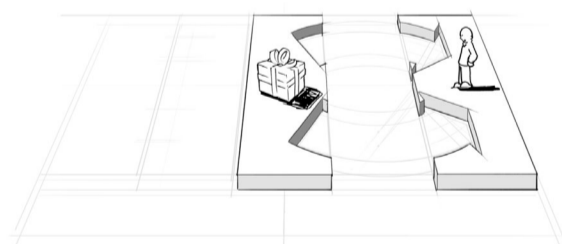
## Os nove blocos do Business Model Canvas

O Modelo Canvas é representado graficamente por nove blocos, em que o empreendedor tem a oportunidade de visualizar de forma prática o encaixe estratégico existente em cada bloco, montando um cenário perfeito para prototipações. A seguir, veremos a descrição de cada bloco e onde eles se encaixam na tabela.



### 1. Segmento de cliente

Esse é o primeiro passo para o preenchimento do Canvas: saber para quem você vai vender. Nesta fase de segmentação, o empreendedor escolhe a fatia de mercado que deseja atingir. É importante que ele reflita e enxergue seu produto ou serviço com a perspectiva de quem vai pagar por ele.



### 2. Proposta de valor

Nesta etapa, deve conter os produtos e serviços que o negócio irá oferecer. Entenda que “valor”, neste caso, significa “benefício”, ou seja, o diferencial que a sua empresa tem diante da concorrência

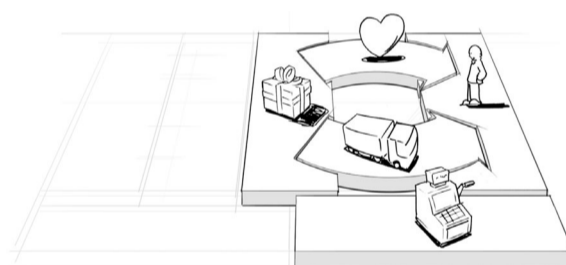
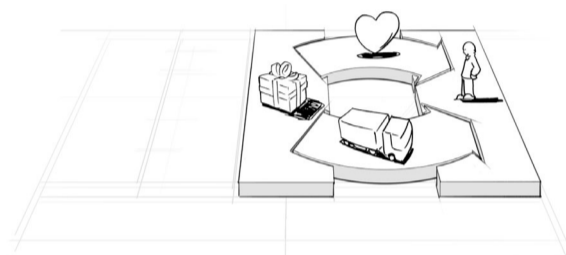
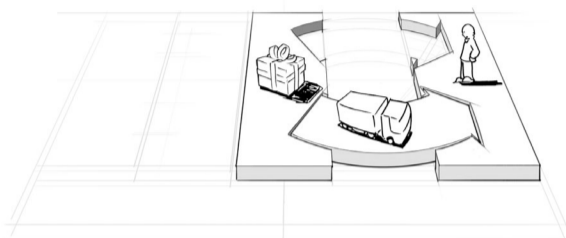
### Dicas para criar uma boa proposta de valor

**Seja amigo do seu cliente:** conheça o seu público-alvo, saiba o que os motiva, quais suas necessidades e problemas, faixa etária, grau de escolaridade e quais informações costumam consumir. Essas informações são essenciais, pois ajudam a moldar a linguagem que utilizará na sua comunicação e aplicar melhorias necessárias para os seus produtos e serviços.

**Pesquise sobre seus concorrentes:** depois de conhecer os seus clientes, é o momento de saber o que eles andam falando dos seus concorrentes: quais lojas, marcas e produtos admiram e os diferenciais que oferecem. Entendendo as estratégias da concorrência, o empreendedor identifica os diferenciais que os clientes admiram e utiliza isso para desenvolver melhorias em seu negócio.

**Determine a sua principal vantagem:** podem existir uma infinidade de motivos para alguém adquirir um produto ou serviço, mas sempre existe um detalhe especial em que o público está mais interessado. São esses pequenos detalhes que fazem toda diferença na decisão de compra, como, por exemplo: frete grátis, atendimento eficiente, entrega rápida, pagamento facilitado, disponibilidade de estoque, durabilidade e qualidade.

É importante ressaltar que a proposta de valor deve ser clara e fácil de entender, mostre os benefícios adquiridos na compra e comprove que a sua oferta é melhor que da concorrência.



### 3. Canais

Este é um dos principais encaixes estratégicos do Modelo Canvas. Neste bloco, o empreendedor deverá definir o meio utilizado pela empresa para oferecer os produtos ou serviços aos clientes.

### 4. Relacionamento

Defina as melhores estratégias de comunicação com os seus clientes, nem sempre um relacionamento baseado em “autoatendimento”, no qual o cliente resolve quase tudo sozinho, seja uma boa opção. Dependendo do seu produto, ele pode ficar com dúvidas e isso se torna um empecilho na hora da decisão de compra. Pense bem, talvez investir em um alto nível de atendimento ao cliente garanta maior destaque e lucratividade para a sua marca.

### 5. Fontes de renda

Este bloco representa as formas que uma empresa gera receita e como o cliente pagará pelos benefícios recebidos. O fluxo de receitas é atualmente uma das grandes fontes de inovação e é dividido em dois tipos:

**Receita única:** quando o cliente efetua um pagamento único por um produto ou serviço.

**Receita recorrente:** quando ocorrem pagamentos ou serviços contínuos, como suporte pós-vendas, assinaturas mensais e anuais ou manutenção do produto adquirido.

Cada fluxo de receita pode ter diferenciados mecanismos de preço e a escolha desse mecanismo pode fazer diferença em termos de receitas geradas.

#### Existem dois tipos de mecanismos de preços:

**Preços fixos:** são preços predefinidos com base em variáveis estáticas.

**Preços dinâmicos:** preços que variam de acordo com as condições do mercado.

Antes de preencher o bloco de fontes de renda, é importante responder às seguintes perguntas:

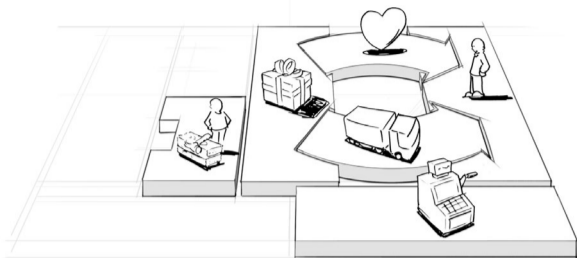
Qual valor os clientes estão realmente dispostos a pagar?

Qual valor eles pagam atualmente?

Como eles pagam atualmente?

Como eles preferem pagar?

Quanto cada fluxo de receitas contribui para a receita total?



## 6. Recursos-chave

Chegamos ao lado esquerdo do nosso Canvas, que está ligado com a parte operacional do negócio. Esse bloco serve para descrever o que realmente importa dentro dos ativos da sua empresa. Caso ela não tenha tais recursos, precisará de parceiros-chave.

Os recursos-chave permitem criar e oferecer a proposta de valor, manter relacionamento com segmentos de clientes e obter receitas.

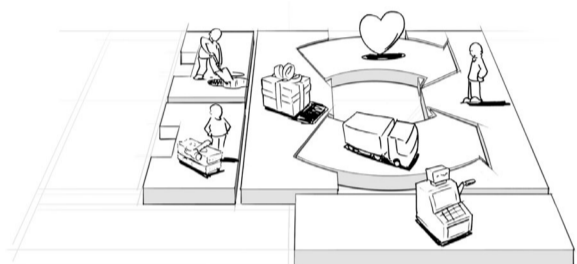
### Confira os tipos de recursos-chave:

**Físico:** fábricas, edifícios, veículos, máquinas e lojas.

**Intelectual:** marcas, patentes e registros.

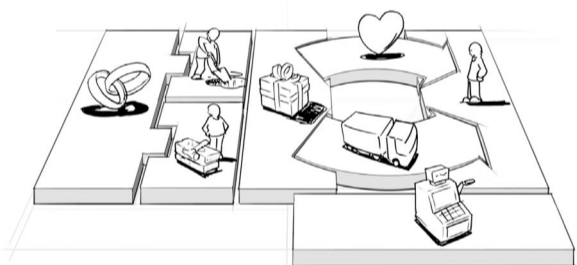
**Humano:** criatividade e expertise técnica.

**Financeiro:** dinheiro ou linhas de crédito.



## 7. Atividades-chave

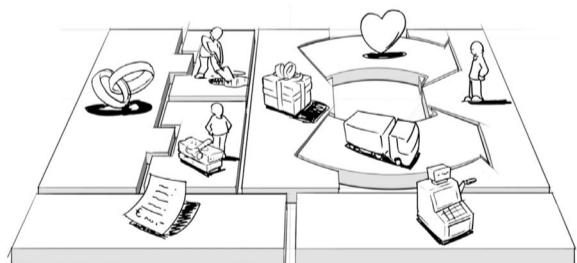
Neste bloco, o empreendedor deverá descrever as principais atividades para que o modelo de negócio funcione corretamente. Esta etapa é complementar à de recursos-chave e juntas criam as propostas de valor, definem a maneira como o produto chega ao mercado, ajudam a manter o relacionamento com os clientes e obter ganhos.



## 8. Parcerias-chave

São fornecedores e parceiros importantes que contribuem para que o modelo de negócio funcione conforme o esperado. O que motiva os empreendedores a criarem acordos são a otimização de tempo e economia, redução de riscos e incertezas, aquisição de recursos e atividades exclusivas.

Qualquer tipo de demanda ou matéria-prima fornecida por uma empresa terceira que garanta o funcionamento do negócio deve estar listada nesta etapa do Modelo Canvas.



## 9. Estrutura de custos

Prepare-se para os números. Neste bloco, deve conter todos os custos envolvidos na operação para fazer o seu modelo de negócio funcionar. Geralmente, tais custos são calculados depois de definidos os recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave, e podem ser divididos em duas classes de estrutura de custos:

### Características de estrutura de custos:

**Custos fixos:** custos permanentes apesar do volume de artigos ou produtos produzidos.

**Custos variáveis:** variação proporcional de acordo com o volume de artigos e produtos produzidos.

**Economia de escala:** ocorre quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos.

**Economia de escopo:** ocorre quando o custo médio se dá pela produção conjunta de mais de um produto ou serviço.

**Direcionadas pelo valor:** este método serve para que as empresas mantenham a sua estrutura de custo a menor possível. Neste caso, a proposta de valor possui um preço mais baixo, máxima automação de produção e terceirizações extensivas.

**Direcionadas pelo valor:** para algumas empresas, a criação de valor é muito mais importante do que o custo. Oferecer um produto que possua um preço alto, seja personalizado e ainda possibilite uma experiência inesquecível para o consumidor é um exemplo de estrutura de custo direcionada pelo valor.

# POR QUE APOSTAR NO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO?

Vimos até aqui que uma das principais características do Modelo Canvas é o seu formato visual. Ele permite que o empreendedor analise de forma abrangente cada etapa do negócio, envolvendo a sua equipe em um modelo interativo de planejamento.

É uma ferramenta ágil e simples que ilustra todas as características de um negócio e permite fazer mudanças quando necessário, sem burocracias ou dificuldades.

Uma das grandes vantagens em apostar no Modelo Canvas é a sua aplicabilidade. Ele pode ser utilizado como estratégia tanto para empresas que ainda não saíram do papel como para aquelas que já estão firmadas no mercado.

## Confira três benefícios que o Canvas oferece para o seu negócio:



**Previsibilidade:** uma grande vantagem para quem está pensando em montar a sua empresa. Com ajuda do Canvas, o empreendedor consegue prever custos e receitas, conhece seu potencial cliente, cria estratégias de fidelização, identifica bons parceiros para os negócios e visualiza tudo isso de forma prática.



**Inovação:** para as empresas com presença forte no mercado, mas que estão em busca de inovação, o Modelo Canvas contribui para implementação de mudanças na infraestrutura, contribui na aplicação de melhorias em áreas críticas do negócio, soluciona ruídos na comunicação interna da empresa, reduz refações e ajuda a prever e solucionar outras possíveis pedras no caminho.



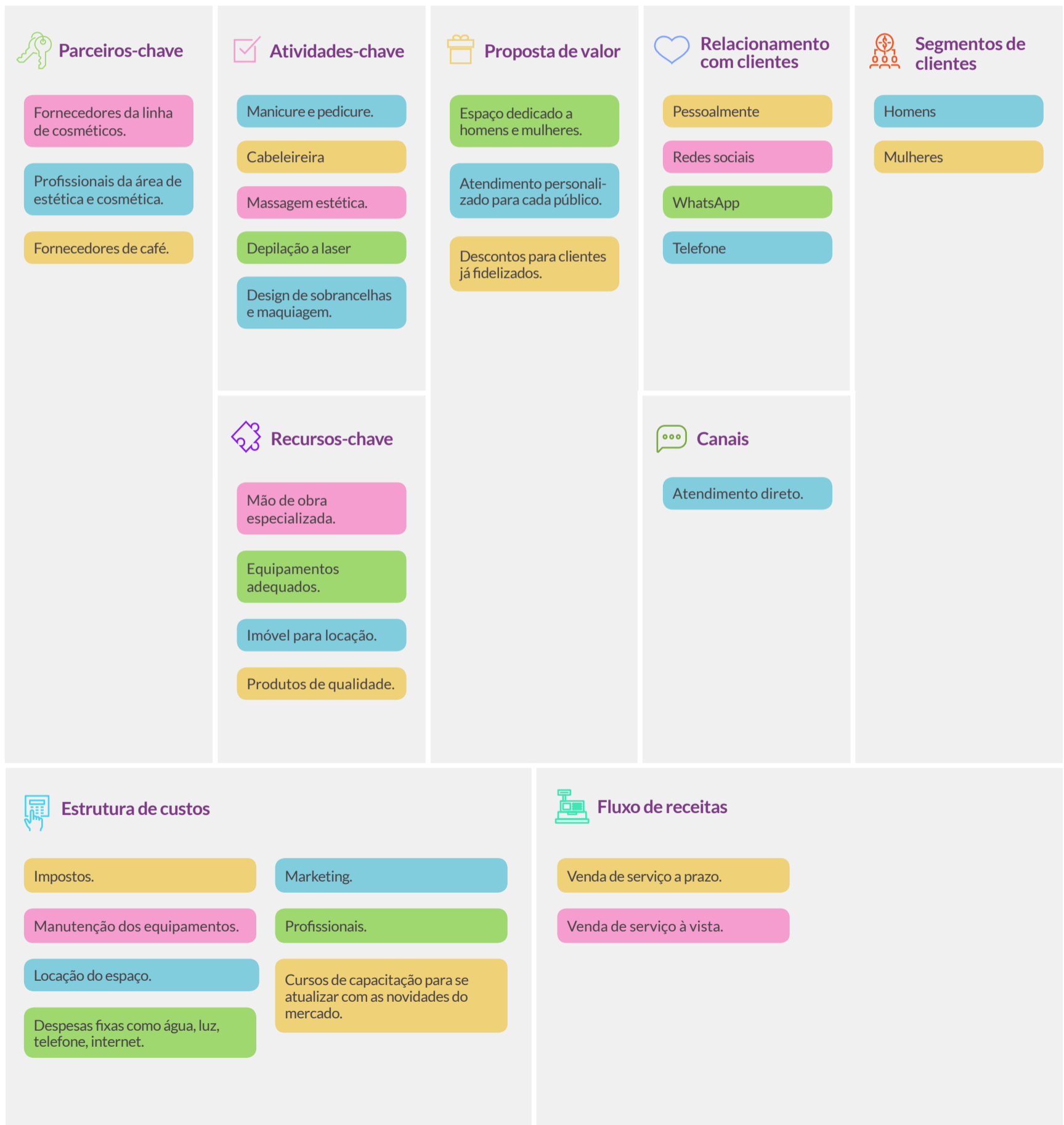
**Abordagem global:** sabemos que os setores de uma empresa não podem atuar isoladamente, isso resultaria em uma performance empresarial comprometida. Com o Canvas, todos os setores (internos e externos) estão representados e interligados uns aos outros, formando um grande sistema de planejamento de negócio.



# EXEMPLO DE MODELO CANVAS

Kátia está pensando em abrir o seu próprio negócio. Para elaborá-lo da forma correta, optou por criar o seu modelo de negócio Canvas com o intuito de visualizar todos os passos para seguir um caminho seguro na hora de investir.

Cliente: **Salão de beleza da Kátia**





Para demonstrar de forma mais explicativa os passos que Kátia utilizou para tirar o seu salão de beleza do papel, montamos uma lista para descrever cada etapa de um modelo Canvas, com perguntas e respostas que ajudarão você, a montar um modelo de negócio funcional e de sucesso.

Ao refletir sobre cada quadro, anote as suas ideias, faça as correções necessárias e prepare-se para descobrir coisas incríveis, como: reduzir custos, encontrar possíveis diferenciais e de que maneira obter melhores resultados. Mãos à obra!



## Parceiros-chave

Chamamos de parceiros-chave a rede de fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a entregar o que prometeu.

- » Defina quem serão os seus principais parceiros na entrega do valor para o cliente.
- » Analise quais serão os seus principais fornecedores.
- » Quais recursos sua empresa estará adquirindo fechando uma parceria?
- » Analise as atividades que seus parceiros e fornecedores executarão e a importância de cada uma delas na entrega de valor para os seus clientes.



## Atividades-chave

As atividades-chaves são as ações/tarefas importantes que uma empresa deve atender para fazer seu modelo de negócio funcionar.

- » Que atividades são exigidas para entregar a sua proposta de valor com excelência?
- » Quais canais de distribuição são mais indicados para o seu negócio?
- » Quem fará o relacionamento com os seus clientes?
- » Quais serão as principais fontes de receita?



## Proposta de valor

A proposta de valor está relacionada com o pacote de produtos e serviços que uma empresa oferece.

- » Qual benefício você irá oferecer para o seu cliente?
- » Quais problemas o seu produto/serviço irá resolver?
- » Que valor você está garantindo para o seu cliente?



## Relacionamento com clientes

Nesta etapa você definirá os tipos de relacionamento que a empresa estabelecerá com os clientes para conquistá-los e mantê-los.

- » Como sua empresa irá se relacionar com o perfil de cliente definido na etapa de segmentação?
- » Que estratégias serão utilizadas para realizar a abordagem de novos clientes?
- » Como mantê-los fiel ao seu produto ou serviço?
- » A fase de relacionamento terá custos financeiros?
- » Caso tenha, quanto ele irá custar?



## Segmentos de clientes

Defina o perfil dos clientes que a empresa irá atender.

- » Para quem a sua empresa está criando valor?
- » Quem são os seus consumidores mais importantes?
- » A qual classe social eles pertencem?
- » Quais são seus principais hábitos de consumo?
- » Que tipos de soluções eles buscam?
- » Sua empresa conseguirá atender às necessidades que eles possuem?



## Recursos-chave

Mão de obra necessária para a entrega da proposta de valor.

- » Entenda os recursos necessários para que a sua proposta de valor seja entregue.
- » Defina o canal de distribuição responsável pela entrega do seu produto/serviço.
- » Compreenda como se dará o relacionamento com os clientes.
- » Quais serão as suas fontes de receitas com a contribuição dos recursos-chaves.



## Canais

Como a empresa alcançará seus clientes para entregar a proposta de valor.

- » Defina os canais de comunicação que a empresa utilizará para entregar sua proposta de valor para os clientes.
- » Analise quais canais estão integrados ao dia a dia do seu cliente.
- » Analise a maneira como o seu público é abordado pela concorrência e se ela funciona.



## Estrutura de custos

Nesta etapa você irá reunir todos os custos envolvidos na operação do seu modelo de negócio.

- » Saiba quais são os custos mais importantes e inerentes para o seu modelo de negócio.
- » Analise todas as atividades necessárias para o desenvolvimento do seu produto/serviço e saiba quais serão mais caras.



## Fluxo de receitas

Neste bloco devem conter todos os custos necessários para fazer o seu modelo de negócios funcionar.

- » Analise qual valor os seus clientes realmente estarão dispostos a pagar pelo seu produto/serviço.
- » Quais as formas de pagamento disponíveis?
- » Quais as táticas de preços que serão utilizadas?



## A inovação está em suas mãos!

Agora você pode colocar as suas ideias em prática com a ajuda da ferramenta mais utilizada na atualidade para desenvolver um bom planejamento de negócio. O Sebrae Canvas permite que qualquer empreendedor desenvolva suas ideias de negócio ou até mesmo repense em um modelo já existente em qualquer lugar e a qualquer momento.

Além disso, a ferramenta Sebrae Canvas permite a interação entre os usuários, formando uma comunidade onde você pode avaliar, comentar e compartilhar os seus Canvas.

[Clique aqui e faça parte!](#)

## CONCLUSÃO

.....

E chegamos ao final de mais um e-book. Agora é o momento de você colocar todas as estratégias aprendidas até aqui em prática. Comece preenchendo o seu próprio Canvas, analise cada quadro com cuidado, visando bons resultados e tendo sempre em mente que mudanças podem ocorrer a qualquer momento. Afinal, essa é a magia do Canvas e inovar para acompanhar o mercado e continuar sendo destaque é um exercício diário que todo empreendedor deve praticar.

Além disso, poder visualizar a totalidade do negócio, organizar graficamente as ações para cada um deles e ter tudo isso em mãos a qualquer momento garante o bom funcionamento do negócio e contribui para resolução de crises de maneira rápida e eficiente. É importante ressaltar que o Modelo Canvas não substitui um plano de negócio, visto que é focado no dia a dia da empresa, enquanto o plano de negócio é uma ferramenta que demonstra a implementação de uma empresa a longo prazo.

Esperamos que este e-book possa inspirar a mudança que a sua empresa precisa ou seja o pontapé inicial para tirar as suas ideias do papel e conquistar novos mercados.

## Receba informações estratégicas sobre o seu setor de atuação

No [Sistema de Inteligência Setorial do Sebrae/SC](#) você tem acesso gratuito a conteúdos estratégicos sobre os setores de Alimentos e Bebidas, Casa e Construção, Comércio Varejista, Economia Digital, Moda, Sustentabilidade, Turismo, Saúde, Beleza e Bem-estar.

## Continue se capacitando para sair na frente sempre

O Sebrae oferece cursos *online* e materiais educativos que podem ser úteis para a descoberta de novos caminhos para os seus negócios.

### » Curso plano de negócios

Preparar um Plano de Negócios é uma das tarefas mais desafiadoras para quem está pensando em empreender. Ele é o principal instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Ao elaborar um plano de negócios, você consegue identificar se a sua ideia é viável ou não para o mercado, visualiza pontos fortes e fracos do empreendimento e com isso reduz riscos e incertezas para o futuro da empresa.

**Conte com o Sebrae/SC para montar o seu plano de negócio.**

### » Webinar construa um plano vencedor

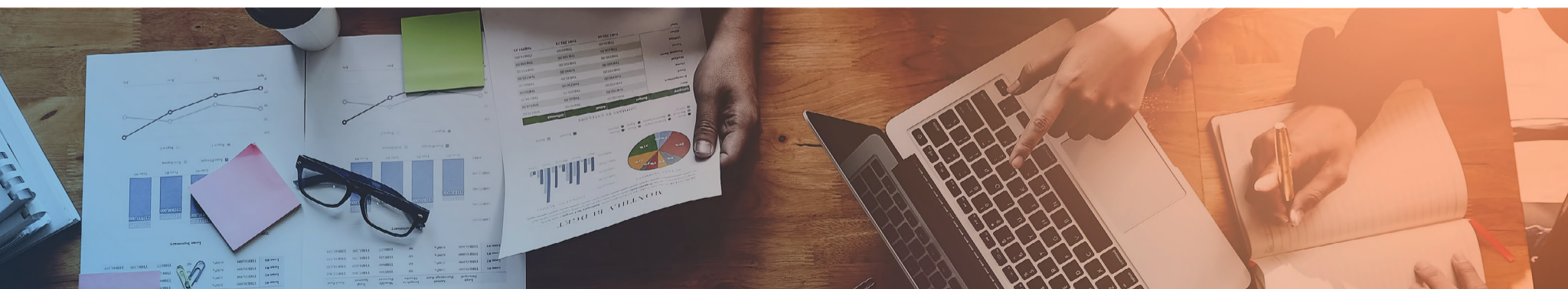
Assista a este webinar e veja como organizar o seu planejamento e o que você deve buscar para conseguir ter sucesso no seu futuro negócio.

### » Curso negócio certo – trilhas de autoatendimento

Os conteúdos propostos neste curso atendem os três principais momentos empresariais: Potencial Empresário, Microempreendedor Individual e Empresário de Pequenos Negócios. O Trilhas de Autoatendimento é uma solução completa para atender pessoas que querem colocar uma ideia de negócio em prática ou que pretendem avaliar possibilidades para melhorar sua administração.

### » Mentoria: Amplie suas chances de sucesso

Conte com a mentoria virtual para construir ou melhorar seu plano de negócios. Assista a esse webinar e veja como aumentar as chances da sua empresa ser um sucesso!



Central de Atendimento SEBRAE  
Soluções Presenciais 0800 570 0800  
Soluções Online 0800 643 0401  
Produtora de Conteúdo: Bruna Heller  
Supervisor do conteúdo: Leandro Silveira Kalbusch  
Fotos: iStock e Shutterstock

[www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

