



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.

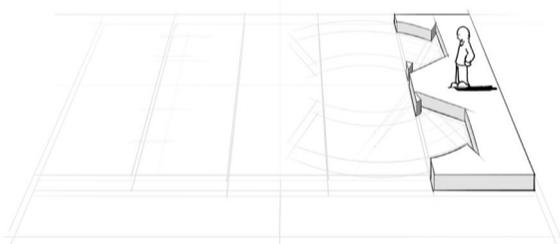
O Modelo Canvas é fruto da tese de doutorado do consultor suíço Alexander Osterwalder, autor do livro *Business model generation*. Com o intuito de demonstrar visualmente o que muitos autores e colegas chamavam de modelo de negócio, Alexander utilizou conceitos de *design thinking* para desenvolver um 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.

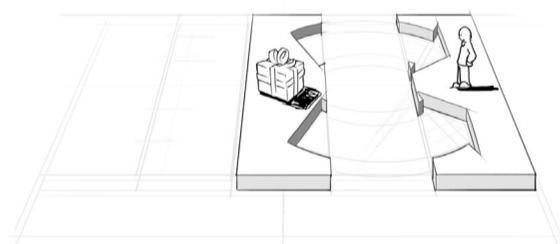
Os nove blocos do Business Model Canvas

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

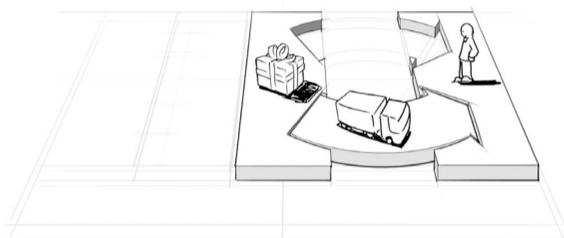
Dicas para criar uma boa proposta de valor

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.

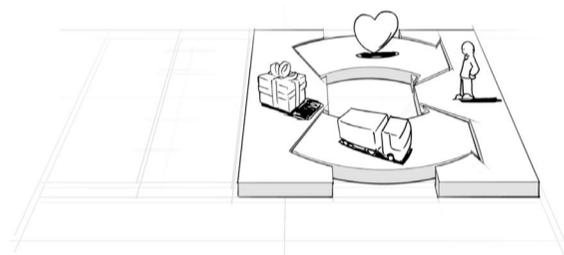
Determine a sua principal vantagem: podem existir uma infinidade de motivos para alguém adquirir um produto ou serviço, mas sempre existe um detalhe especial em que o público está mais interessado. São esses pequenos detalhes que fazem toda diferença na decisão de compra, como, por exemplo: frete grátis,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



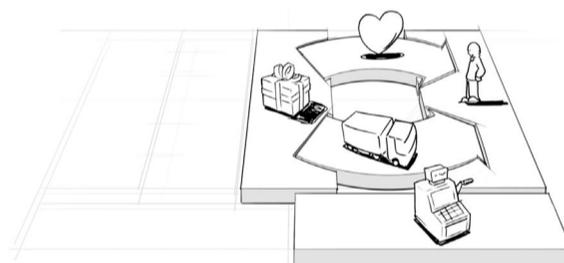
3. Canais

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:

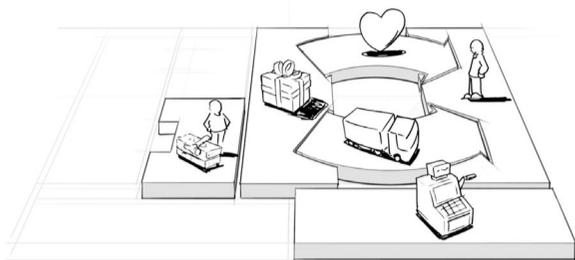
Qual valor os clientes estão realmente dispostos a pagar?

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.

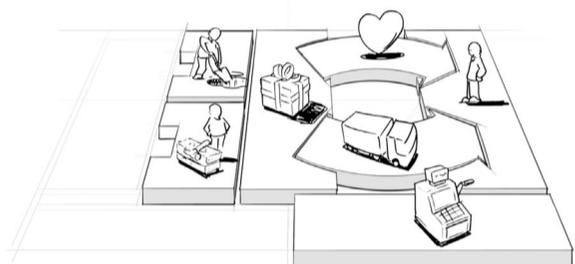
Confira os tipos de recursos-chave:

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

Intelectual: marcas, patentes e registros.

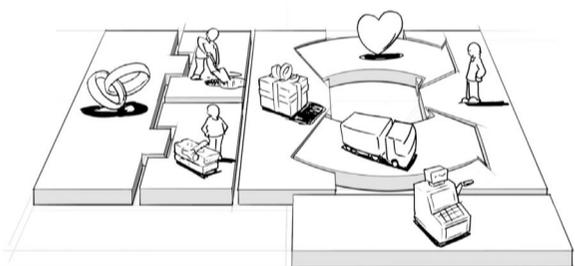
Humano: criatividade e expertise técnica.

Financeiro: dinheiro ou linhas de crédito.



7. Atividades-chave

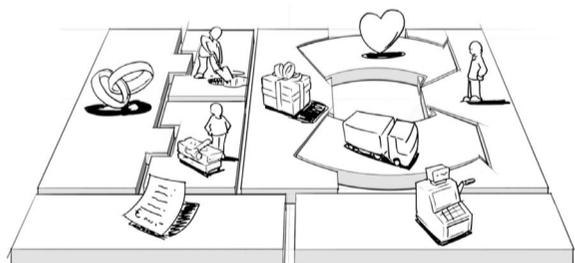
Neste bloco, o empreendedor deverá descrever as principais atividades para que o modelo de negócio funcione corretamente. Esta etapa é complementar à de recursos-chave e juntas criam as propostas de valor, definem a maneira como o produto chega ao mercado, ajudam a manter o relacionamento com os clientes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



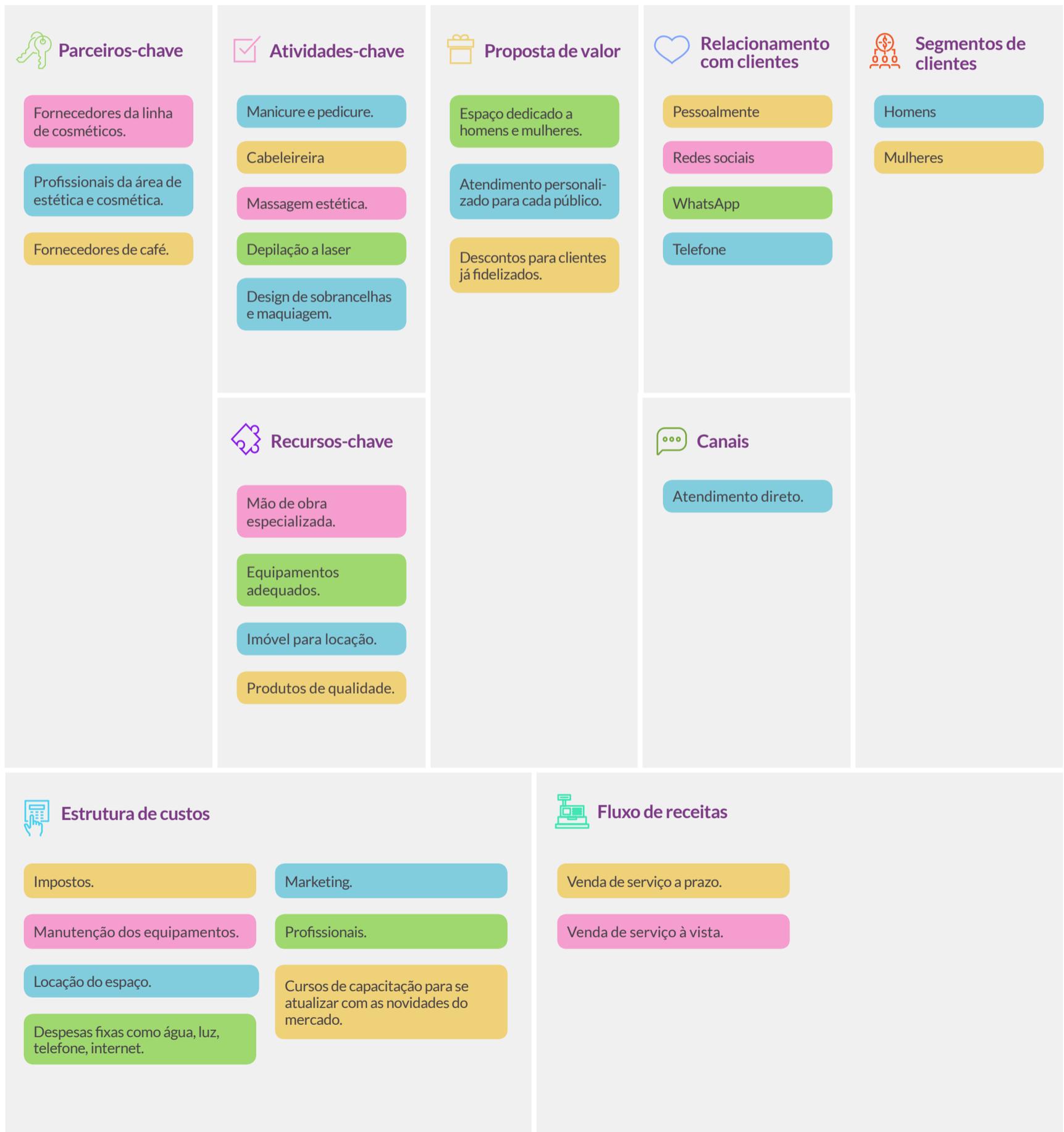
Abordagem global: sabemos que os setores de uma empresa não podem atuar isoladamente, isso resultaria em uma performance empresarial comprometida. Com o Canvas, todos os setores (internos e externos) estão representados e interligados uns aos outros, formando um grande sistema de planejamento de negócio.



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

