

A METODOLOGIA CANVAS PARA O DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Daniel dos Santos Mello¹

dsmello@bb.com.br

Rogério Dionisio Haboski²

rogeriodh@hotmail.com

Wagner Luiz Jensen³

wagner_jensen@yahoo.com.br

Orientadora: Prof.^a Marielle Rieping⁴

mari@bureaudebranding.com.br

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo de apresentar um problema comum no Brasil: o alto índice de falência decorrente da falta de entendimento do negócio. Para isso foram utilizados estudos do SEBRAE e pesquisas bibliográficas que aborda e conceitua Modelo de Negócio, diferenciação competitiva, inovação e o Modelo Canvas, como ferramenta para entendimento e vantagem competitiva do negócio.

Palavras-chave: Canvas; Inovação; Plano de negócio; Empreendedorismo.

ABSTRACT

This article aims to present a common problem in Brazil: the high rate of bankruptcy due to lack of understanding of the business. In order to achieve this, studies of SEBRAE were used as well as literature searches that define Business Model, competitive differentiation, innovation and the Canvas Model as a tool for understanding and competitive advantage of the business.

Keywords: Canvas Model; innovation; business plan; entrepreneurship.

¹Bacharel em Análise de Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

²Bacharel em Administração com ênfase em comércio exterior pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná

³Bacharel em Administração de Empresas pela Escola de Negócios da Universidade Positivo.

⁴Mestranda em Administração (Universidade Positivo), Especialista em Pequenos Negócios (FIA/SP), Especialista em Marketing e Gestão de Negócios (ESIC – Business & Marketing School), Especialista em Negócios do Vestuário (SENAI/SC), Bacharel em Administração (Faculdade Internacional de Curitiba).

1 INTRODUÇÃO

O termo Modelo de Negócio, embora seja uma palavra muito comum no vocabulário empresarial, sua essência ainda é pouco entendida. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), modelo de negócio pode ser conceituado como a descrição da lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor.

Por sua vez, a falta de compreensão do cenário onde a empresa está inserida faz com que os índices de mortalidade apresentem crescimento gradativo. Estimasse no Brasil, que a cada quatro novas empresas uma não sobrevive, sendo os principais motivos para o insucesso, à falta de conhecimento do próprio negócio, falta de planejamento, controle financeiro e a falta de conhecimento de quem são seus potenciais clientes.

Esse artigo tem objetivo de apresentar a metodologia do Modelo Canvas para o desenvolvimento e inovação de micros e pequenas empresas, servindo como ferramenta de apoio para auxiliar os empreendedores. Segundo Osterwalder e Clark (2013) o modelo Canvas consiste em capturar as complexidades do funcionamento da organização em nove componentes. Fazendo com que o entendimento aumente as chances de sucesso.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estimasse que a cada quatro novos negócios um não sobrevive. Este fator está ligado a várias situações que colaboram a manutenção deste dado. Entre os motivos do fracasso do negócio pode-se mencionar a falta de conhecimento do próprio negócio, falta de levantamento e análise dos aspectos mercadológicos, falhas no processo de gestão de pessoas e também a falta de planejamento e controle financeiro.

De acordo com dados publicados pelo SEBRAE (2012), os principais causadores de falência das micro e pequenas empresas é a falta de visão a longo prazo dos empreendedores, falta de controle financeiro e a falta de conhecimento sobre o próprio negócio. Ainda de acordo com o SEBRAE (2004) o número de pessoas envolvidas no negócio apresenta uma pessoa 21%, 75% duas a nove pessoas, 3% dez a dezenove pessoas e 1% acima de vinte, portanto 96% do total são predominantemente microempresas, sendo os

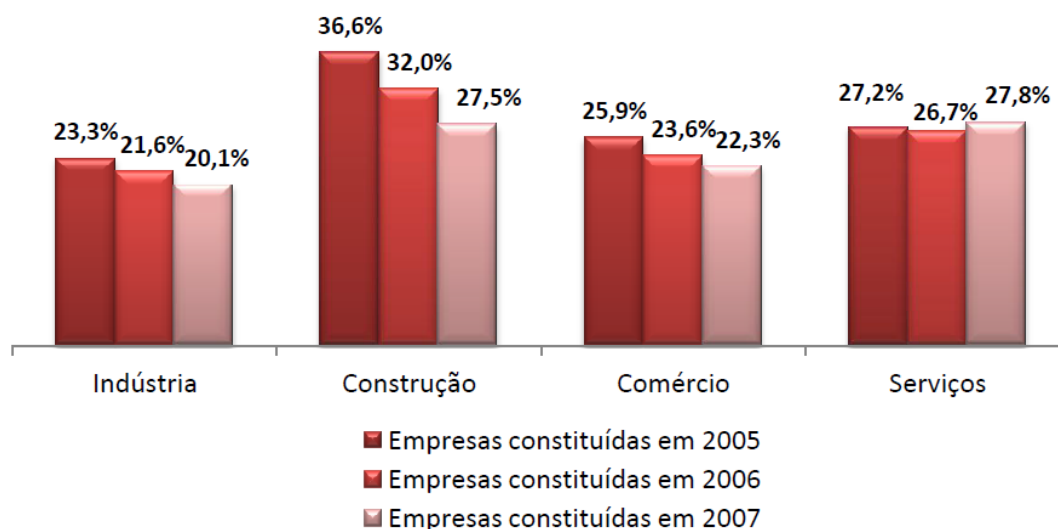
principais ramos de atividade, o comércio com 51%, serviços 46% e indústria com 3%.

Outro fator relevante para a falência do negócio é a falta de cliente. De acordo com o SEBRAE esta é a segunda causa de falência mais apontada pelos empreendedores.

Segundo estudo do SEBRAE, o índice de mortalidade de empresas com até dois anos, para as empresas constituídas em 2007, foram respectivamente: 21,8% no Sudeste, 24,7% no Sul, 26% no Centro-Oeste, 28,7% no Nordeste e 31,1% no Norte.

Figura 1 – Taxa de Mortalidades das Empresas

Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução por setores de atividade



Fonte: Coleção Estudos e Pesquisas - Sobrevivência das Empresas no Brasil 2013. © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae).

Analisando os dados do SEBRAE, sobre mortalidade das empresas em 2007, por região, verificamos que a região com menor incidência é a região Sudeste (21,8%), seguido da região Sul (24,7%), Centro-oeste (26%) e Nordeste (28,7%). A pior marca é da região Norte, com 31,1%.

Este elevado número de falência ocorre por muitas vezes por falta de um planejamento. Para minimizar os riscos é de suma importância saber desenvolver um plano de negócio. Segundo Biaggio e Batocchio (2005),

Plano de negócio é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário do que muitos pensam, também pode ser feito por uma pequena empresa podendo ser vital para esta, pois uma pequena empresa raramente dispõem de recursos para se recuperar de eventuais erros. (Segundo Biaggio e Batocchio, 2005)

Sendo assim é de extrema importância o desenvolvimento de um modelo de negócio para que o empreendedor entenda como sua empresa funciona e como criará valor para seu cliente, ou seja, o objetivo do plano de negócio é proporcionar um direcionamento para o empreendedor.

Com o intuito de auxiliar o entendimento do negócio, a ferramenta Canvas proporciona uma visão rápida e prática do cenário em que a empresa está inserida.

1.2 – OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 - Objetivo Geral

Apresentar a Metodologia Canvas como uma ferramenta de criação de valor e conhecimento organizacional que possa contribuir no desenvolvimento de modelos de negócio.

1.2.2 - Objetivos Específicos

Apresentar os índices de mortalidades de micros e pequenas empresas por falta de entendimento do modelo de negócio e a Metodologia do Modelo Canvas como ferramenta para inovação e criação de valor.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Com o objetivo de atrair novos clientes e se diferenciar dos concorrentes as empresas incorrem no erro ao desenvolver sua estratégia de posicionamento voltada a preços baixos, deixando de lado outros fatores que poderiam ser eficientes e eficazes para esse propósito, como a inovação.

Com a concorrência cada vez mais acirrada inovar é questão de sobrevivência para as empresas, principalmente para as micros e pequenas empresas, que para garantir a competitividade no mercado precisam constantemente criar diferenciais frente aos seus concorrentes. Segundo Porter (1989) “uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece uma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço

baixo". Para Neely e. Hii (1999), "o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos existentes e competências".

Sendo assim, a inovação se apresenta com alto grau de importância para a sobrevivência da organização tanto no curto quanto no longo prazo, tornando-se um ativo de valor essencial para a estratégia, ou seja, para agregar valor é necessário entender o cliente e inovar no serviço e no produto oferecido. Para isso o modelo Canvas se torna uma ferramenta importante para visualizar e entender os fatores cruciais para o sucesso da empresa.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

O Modelo de Negócio é a maneira pela qual a empresa busca para criar, capturar e entregar valor aos seus clientes. Segundo Osterwalder e Yves (2011) "Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor". Embora o termo Modelo de Negócio seja popular no meio empresarial, não há um consenso entre autores que abordam este estudo quanto a uma única definição. Mahadevan (2000) "Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística", já para Morris et al.(2005) "Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos" e para Magretta (2002) "Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente".

2.3 MODELO CANVAS

O Modelo Canvas consiste em capturar as complexidades do funcionamento da empresa em nove blocos, onde o empresário deverá analisar cada um deles, sempre com o foco no seu negócio e seu cliente. De acordo com Osterwalder e Clark (2013) "descreve a forma como nove componentes de um modelo de negócio se encaixam uns aos outros, é uma técnica muito útil para pintar quadros do modo de funcionamento das organizações". Os blocos

que compõem o modelo Canvas são o Segmento de Mercado, Proposta de Valor, Canais, Relações com os Clientes, Fontes de Renda, Recursos Chave, Atividades Chave, Parcerias Chave e Estrutura de Custo, conforme figura abaixo:

Figura 2 - Blocos do Modelo Canvas



Fonte: SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

O bloco Segmento de Mercado apresentará ao empresário uma visão do mercado onde a empresa atua ou irá atuar. Segundo Osterwalder e Yves (2011) este segmento “define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir.” Para o entendimento desse segmento é necessário analisar o cliente, para isso são usadas cinco perguntas chaves:

- Quem são meus clientes?
- O que eles precisam?
- Quais são as características/estilo de vida?
- O que eles compram?
- Onde eles estão?

Saber responder essas perguntas é necessário para entender o Segmento de Mercado e criar valor para o cliente.

A Proposta de Valor mostrará de que forma a empresa poderá se diferenciar no mercado. Para o entendimento desse bloco é necessário responder algumas perguntas:

- Que valor eu entrego para meu cliente?
- Este valor será percebido?
- Qual problema, necessidade ou desejo estamos satisfazendo?

Com a compreensão da Proposta de Valor a empresa entenderá de que maneira criará valor para o seu produto ou serviço ou fará com que o mesmo se diferencie no mercado, seja através do preço, design, acessibilidade, etc.

No Segmento Canais será analisada a como a Proposta de Valor será entregue ao cliente. Segundo Osterwalder e Yves (2011) “O Bloco Constitutivo referente aos Canais descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma Proposta de Valor”. Para o entendimento desse bloco será analisada as seguintes perguntas:

- Por quais canais nossos clientes desejam ser abordados?
- Qual o melhor canal para cada cliente?

O bloco Relações com o Cliente analisará como e que tipo de relações à empresa terá com seu cliente. Para Osterwalder e Yves (2011), “O Bloco Constitutivo referente às Relações que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.” Para o entendimento deste bloco algumas perguntas poderão ser feitas:

- Como posso criar um relacionamento com meu cliente?
- Este relacionamento será antes da compra, durante e depois?
- Esta relação permite que eu fidelize meu cliente?

Para que a empresa escolha de que forma irá se relacionar com o cliente, primeiramente deverá entender o perfil do mesmo e após definir a melhor maneira para isso.

O Bloco Fontes de Renda analisará de que forma a Proposta de Valor definida irá gerar renda para a empresa. Nesse segmento poderão ser analisadas as seguintes questões:

- Esta proposta de valor o cliente valoriza e está disposto a pagar?
- De que forma este cliente poderá pagar?
- A minha receita esperada com este cliente será significativa para minha empresa?

No bloco constituído pelos Recursos-Chave será mapeada tudo que empresa necessitará para entregar a proposta de valor para o cliente. Segundo Osterwalder e Yves (2011), “O Bloco Constitutivo referente aos recursos-chave

descreve os activos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”. Neste poderá ser analisada as seguintes questões:

- De que recursos-chave nossa propostas de valor necessita?
- Quais os canais de distribuição?
- Quais as relações com os clientes?
- Quais os fluxos de rendimento?

No bloco Atividade Chave deverão ser listadas todas as atividades necessárias para que a proposta de valor seja entregue ao cliente. Para este bloco algumas questões poderão auxiliar no entendimento:

- Que atividades chave requerem nossas propostas de valor?
- Nossos canais de distribuição?
- Relações com clientes?
- Fontes de renda?
- Quais são as atividades para excelência e alto desempenho para a entrega de valor do seu cliente?

A Parceria Chave é um fator de grande importância para o negócio, pois boas parcerias são essenciais para o sucesso da empresa. Para Osterwalder e Yves (2011), “O Bloco Constitutivo referente às Parcerias-Chave descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.” Neste bloco algumas perguntas podem auxiliar no entendimento:

- Quem são nossos parceiros chave?
- Quem são nossos provedores chave?
- Que recursos chave adquirimos dos nossos parceiros?
- Que atividade chave realizam nosso parceiros?
- De que forma poderá otimizar recursos e angariar novos parceiros?

Os parceiros devem estar alinhados e em sintonia com a proposta de valor que a empresa pretende entregar ao cliente.

O Modelo de Custo é o bloco que envolve todos os custos necessários para a operacionalização do modelo de negócio. Conforme Osterwalder e Yves (2011) “A Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio”. Para analisar a Estrutura de Custos responder as seguintes questões:

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais são os recursos chave mais caros?
- Quais são as atividades chave mais caras?
- Todos os custos necessários para a operacionalização do modelo de negócio criado?

A Metodologia Canvas apresenta uma estrutura simples que permite ao empresário uma visão 360º do seu negócio, possibilitando ao mesmo mapear, analisar e inovar no mercado.

3 CONCLUSÃO

Em virtude do que foi mencionado, a falta de um modelo de negócios resulta para o crescimento gradativo dos índices de mortalidade das micros e pequenas empresas. Embora o modelo de negócios seja um termo muito utilizado no âmbito empresarial, confundir estratégia com o mesmo é um erro comum, sendo assim conforme apresentado o modelo de negócio é a maneira pela qual a empresa busca criar, capturar e entregar valor aos seus clientes, para abandonar formas de pensamentos ultrapassados e abraçar novos modelos de criação de valor. Como abordado no artigo a ferramenta Canvas auxilia no desenvolvimento do modelo de negócios, que apesar de apresentar uma estrutura simples, possibilita aos empreendedores o entendimento do seu negócio através da análise de nove blocos, ou seja, uma visão 360º da empresa.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócio – Estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BATEMAN, Thomas S. **Administração – Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard business review**, p. 3-8. Retrieved from http://www.thetower.com/wiki/images/8/8c/Why_Business_Models_Matter.pdf, 2002.

MAHADEVAN, B. **Business Models for Internet based E-Commerce An Anatomy. California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 1-33, 2000.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.

NEELY; Andy, Hill; Jasper. **The Innovative Capacity of Firms. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Centre for Business Performance, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, Cambridge, Inglaterra (1999).**

OSTERWALDER; Alexander, CLARK; Timothy. **Modelo de Negócio Eu.** Alfragide: Leya, 2013.

OSTERWALDER; Alexander, YVES; Pigneur. **Criar Modelos de Negócios.** Alfragide: Leya, 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **5 motivos que levam os empreendedores ao fracasso.** Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-motivos-que-levam-os-empreendedores-ao-fracasso> acesso em 17/out/2013