

## ***Design Thinking, Modelo de Negócio Canvas e o Processo de Criação de Novos Negócios***

Este é um artigo teórico e tem por objetivo contextualizar o *Design Thinking*, o Modelo de Negócios Canvas (*Business Model Canvas*) ao processo de criação de novos negócios como ferramenta para o empreendedorismo e intraempreendedorismo. O desenvolvimento do artigo ocorre pela contextualização e adaptação do Modelo de Negócios Canvas ao processo de novos negócios (DORNELAS, 2012), sendo esta contextualização utilizada como forma de orientar, identificar e validar novas ideias e negócios dentro das organizações. A contribuição consiste em adaptar o processo cíclico de empreendedorismo e intra-empreendedorismo ao *Design Thinking* e ao Modelo de Negócios Canvas para tornar o processo de inovação ainda mais dinâmico nas organizações e, alertando, para o uso do Plano de Negócio, quando necessário, como ferramenta de gestão detalhada para viabilidade econômica e financeira de novos negócios. Compreendendo que o Modelo de Negócios Canvas é uma etapa anterior à formalização do negócio pelo Plano de Negócios, uma vez que, a ferramenta Canvas é uma forma de estruturar e testar o conceito de novos negócios para a criação de novos projetos nas organizações.

**Palavras-chave:** desing thinking, inovação, empreendedorismo, intraempreendedorismo, modelo de negócio, Canvas.

### **Abstract**

This is a theoretical article and aims to contextualize the Design Thinking, the Business Model Canvas to the process of creating new businesses as a tool for entrepreneurship and intrapreneurship. The development of the article occurs within the contextualization and adaptation of the Business Model Canvas to new business process developed by Dornelas (2012), which is used as a means to guide, identify and validate new ideas and business within organizations. The contribution of the paper is to adapt the cyclical process of entrepreneurship and intrapreneurship to Design Thinking and Business Model Canvas to make the process even more dynamic regarding innovation in organizations and in alerting, to use the business plan as a necessary detailed management tool for economic and financial viability of new business. Understanding the Business Model Canvas is a formalization of the business prior to the business plan stage, since the Canvas tool is a way to structure and test the concept of new business for the creation of new projects in organizations.

**Keywords:** desing thinking, innovation, entrepreneurship, intrapreneurship, business model canvas, business plan

## ***Design Thinking*, Modelo de Negócio Canvas e o Processo de Criação de Novos Negócios**

### **Introdução**

Schumpeter (1982) definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos materiais. O empreendedor observado por este prisma é aquele que inova, podendo ser o criador de uma nova organização ou fazer parte dela, em outras palavras, pode ser o proprietário do negócio ou um colaborador.

Existem ferramentas que podem estimular e auxiliar no processo de inovação. Neste sentido, o Modelo de Negócios Canvas é uma metodologia que utiliza o *Design Thinking* para descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor para os clientes, estimulando a inovação, possibilitando a prototipagem e o teste de novas ideias de forma dinâmica. O Plano de Negócios é visto como ferramenta de gestão detalhada para viabilidade econômica e financeira de novos projetos e, conseqüentemente, importante para o financiamento de novas ideias.

O objetivo deste artigo é contextualizar o *Design Thinking*, o Modelo de Negócios Canvas - *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) ao processo de criação de novos negócios como ferramenta para estimular o empreendedorismo e intraempreendedorismo e, conseqüentemente, a criação de novas ideias e o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão detalhada e, portanto, para a viabilização da inovação.

Nesta pesquisa, o Modelo de Negócio Canvas e o Plano de Negócios são considerados como ferramentas complementares ao processo empreendedor e/ou intraempreendedor e não de forma excludente como afirmam alguns seguidores do Canvas. Considerando que ambos podem existir isoladamente e, dependendo do projeto, satisfazer as necessidades de inovação para determinadas empresas.

A contribuição do estudo consiste no uso das referências do *Design Thinking*, do Modelo

de Negócio Canvas e do processo cíclico de empreendedorismo e intraempreendedorismo (DORNELAS, 2012) nas organizações como ferramentas para inovação. Partindo do pressuposto que o Modelo de Negócio favorece a criação de novas ideias, possibilita a prototipagem e teste de forma dinâmica do processo ciclico de empreenderoismo e intraempreendedorismo, este é visto como uma ferramenta complementar de gestão continua para inovação.

### **Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e o Processo Intraempreendedor**

O intraempreendedorismo também conhecido como empreendedorismo corporativo é compreendido como o empreendedorismo dentro de uma estrutura organizacional existente (HISRICH, PETERS, 2002). Os intraempreendedores são pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas ideias em realidades (PINCHOT, 1989). Para Wunderer (2001) e Hashimoto (2010) o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica, e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor.

Neste mesmo sentido, Pinchot (1989) contextualiza que os intraempreendedores são pessoas que a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa em que trabalham, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em um produto bem sucedido. Segundo o mesmo autor, estabelecer-se como um intraempreendedor de sucesso depende, em parte, de escolher uma boa ideia.

Para o autor a diferença mais significativa entre o empreendedor e o intraempreendedor pode ser resumida em relação à propriedade do negócio, possuindo na prática capacidade empreendedora similar ou de igual valor, pois ambos estão voltados ao negócio e ao processo de inovação e sustentabilidade organizacional. No entanto, uma organização pode e deve criar as condições necessárias para que este empreendedor consiga colocar sua capacidade empreendedora em prática, observando a cultura organizacional, os canais de comunicação, processos estabelecidos e as ferramentas necessárias.

Dentre os processos de criação de novos negócios, Dornelas (2012) apresenta um

modelo cíclico de empreendedorismo onde o processo de criação de novos negócios é realizado por cinco etapas que são: ideia, oportunidade, plano de negócio, quantificar e obter recursos e gerenciar o negócio, conforme exposto pela Figura 1.

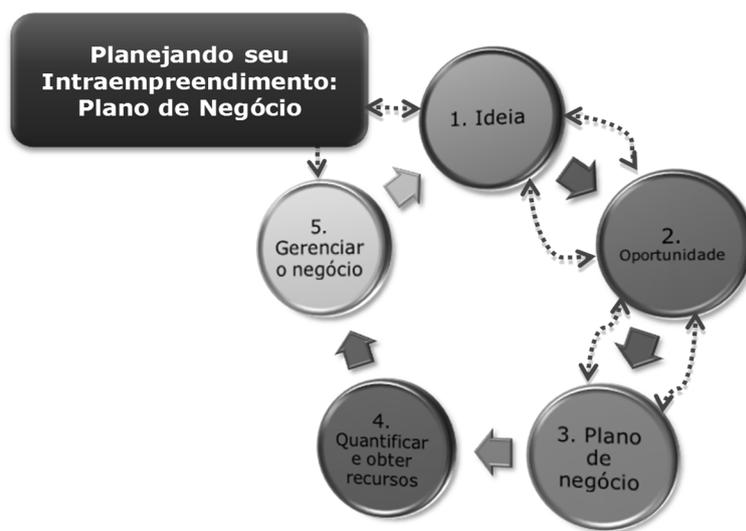


Figura 1 – Processo cíclico de empreendedorismo e intraempreendedorismo

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012)

Assim, o processo cíclico de empreendedorismo e intraempreendedorismo prevê análise de várias ideias que são analisadas pelo empreendedor antes de se definir quais levam a oportunidades com maior potencial de retorno econômico. Após a análise da oportunidade, pode-se rever o conceito ou a ideia inicial.

Após selecionar uma oportunidade, o empreendedor inicia o desenvolvimento do plano de negócios. Durante o desenvolvimento do plano de negócios, o empreendedor pode sentir a necessidade de rever o conceito, a ideia, ou a oportunidade novamente. Com o plano de negócios concluído, o empreendedor saberá com clareza quais os recursos (funcionários, dinheiro, infraestrutura, etc.) serão necessários para implementar o negócio e onde poderá obtê-los. Com os recursos em mãos, parte-se para a gestão da empresa (Dornelas, 2012).

Depois que o negócio entra em operação, o empreendedor provavelmente terá novas ideias, identificará novas oportunidades e, assim, precisará desenvolver novos planos de negócios ou rever o plano de negócios atual para capitalizar essas oportunidades. É justamente no processo de novas ideias que se inicia o processo intraempreendedor, ou seja, uma vez que a

empresa está constituída, a manutenção, exploração de novas oportunidades e crescimento das suas atividades de negócios está em seus novos projetos.

Um problema enfrentado por esse processo está na passagem de ideias e oportunidades para o plano de negócios. Blank (2012) defende que qualquer ideia e oportunidades que não foram testadas não passam de hipóteses, o que aumenta substancialmente as chances de insucesso de novos negócios. Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições (DORNELAS, 2012), da mesma forma que diminuir as incertezas das ideias e oportunidades.

Neste sentido, há necessidade de se estruturar regras claras e conhecimento sobre o negócio que possibilite uma melhor conceituação de novos empreendimentos e intraempreendimentos diminuindo as incertezas de novos projetos. Uma das ferramentas que pode suprir estas necessidades é o modelo negócio e a importância do seu desenvolvimento é reconhecida como fator de inovação organizacional (OROFINO, 2011).

Usar o conceito de modelos de negócios pode ajudar as empresas a entender, comunicar e compartilhar, mudança, medir, simular e aprender mais sobre os diferentes aspectos do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002), porém não há consenso quanto a um único conceito (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003; MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER et al. 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

O termo modelo de negócios ganhou popularidade a partir dos anos 90, e “descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), seja econômico, social ou qualquer outra forma, ou seja, pode ser uma eficiente ferramenta para a estratégia em se colocar um novo projeto em prática. Osterwalder e Pigneurs (2010) compreendem o Modelo de Negócios como “um projeto para uma estratégia a ser implementada por meio de estruturas organizacionais, processos e sistemas”.

### **Inovação, *Design Thinking* e o Modelo de Negócio Canvas**

A inovação pode ser compreendida como um processo de “recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo para selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em

tempo recorde” (VIANNA, et al., 2012).

Os modelos de negócio explicam quem são os clientes e como a organização pretende ganhar dinheiro, fornecendo valor a estes clientes (ABRAHAN, 2012) e o *Design Thinking* é o processo para melhorar a experiência do cliente (KAPLAN, 2012) e, especificamente, o Modelo de Negócios Canvas é uma metodologia que utiliza o *Design Thinking* para descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Muito mais do que uma metodologia, o *Design Thinking* é uma forma de pensar, um modelo mental, é um conceito multidisciplinar, que integra psicologia, *marketing*, *branding*, neurociência, hipnose, biologia, medicina entre outras, e pega do *design* o melhor olhar para criar o melhor para pessoas (PINHEIRO; ALT, 2011). Brown (2008, p. 86) descreve o *Design Thinking* como uma disciplina que usa sensibilidade e métodos do *designer* para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável para que uma estratégia de negócios possa converter em valor.

O *Design Thinking* começa com a habilidade que os *designers* tem para “estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios” (BROWN; 2010, p.3), está fundamentado no valor percebido pelo cliente, na satisfação das necessidades, desejos e percepções destes clientes (VIANNA et al., 2012).

O processo de *Design Thinking* tem quatro etapas (Figura 2) imersão, análise e síntese, ideação e prototipação e apresentados aqui de forma resumida (VIANNA et al., 2012):

- A **imersão** pode ser dividida em duas etapas: Preliminar e em Profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto a segunda destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de ideação;
- Após as etapas de levantamento de dados da fase de Imersão, os próximos passos são **análise e síntese** das informações coletadas. Para tal, os *insights* são organizados de maneira a obterem-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema;
- A **ideação** tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para

isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado. A fase de ideação geralmente se inicia com a equipe de projeto realizando *Brainstormings* (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema a ser explorado e com base nas ferramentas. Em seguida, monta-se uma ou mais sessões de cocriação com usuários ou equipe da empresa contratante, dependendo da necessidade do projeto. As ideias geradas ao longo desse processo são capturadas em Cardápios de Ideias que são constantemente validadas em reuniões com o cliente utilizando, por exemplo, uma Matriz de Posicionamento ou em Prototipações;

- A **Prototipação** tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de *Design Thinking*, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação. O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações.

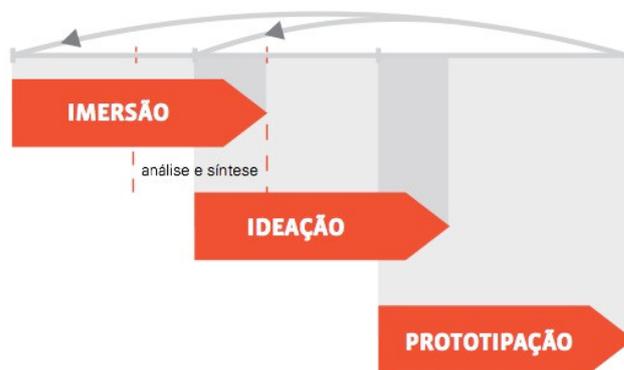


Figura 2 – Esquema representativo das etapas do processo de *Design Thinking*

Fonte: Vianna et al. (2012, p. 18)

O processo de prototipação se inicia com a formulação de questões (hipóteses), a partir das hipóteses geram-se modelos que viabilizem o teste e o ciclo repetido até que se chegue à solução desejada (Figura 3). Os resultados são analisados e o ciclo pode se repetir inúmeras vezes até que a equipe de projeto chegue a uma solução final em consonância com as necessidades do usuário e interessante para o negócio da empresa contratante (VIANNA et al.,

2012).

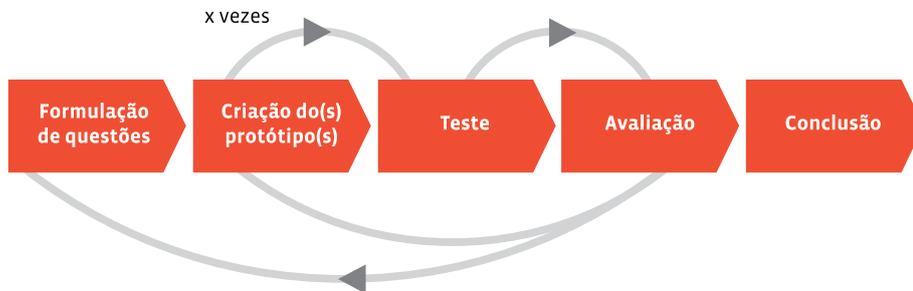


Figura 3 – *Design Thinking*: Processo de Prototipagem

Fonte: Vianna et al. (2011, p. 124)

Uma das grandes vantagens do *Design Thinking* se associa a prototipação que permite flexibilidade e rapidez para testar as novas ideias, prevendo a iteração com os clientes para a melhoria contínua. Prototipações nada mais são que simulações que antecipam problemas, testam hipóteses e exemplificam ideias de modo a trazê-las à realidade para abrir discussões, podendo ser executados em papel, modelo de volume, encenação, *storyboard* e protótipo de serviços (VIANNA et al., 2012).

O Modelo de Negócios Canvas, ou simplesmente Canvas, foi descrito no livro *Business Model Generation* escrito por Osterwalder e Pigneur (2010) como uma ferramenta de gestão estratégica para a criação de novos negócios ou projetos. É considerada também como uma metodologia para facilitar a criação visual de novos negócios, produtos ou serviços.

Para construir o Canvas Osterwalder e Pigneur (2010) utilizaram a tendência de co-criação por meio das redes sociais e construíram o Modelo com a participação de mais de 200 empresários e consultores.

Canvas é um processo genérico para ajudar a criar modelos de negócios inovadores, unindo conceitos, técnicas e ferramentas em Geração de Modelo de Negócio. As vantagens na utilização do Canvas estão relacionadas a uma forma fácil e rápida de testar diversos modelos de negócio para uma nova empresa ou novo projeto, na visualização do Modelo de Negócios em apenas uma única página e no encaixe estratégico de áreas diferentes e, especialmente, na facilidade de prototipagem que permite que novos negócios sejam analisados rapidamente e em várias versões.

Inicialmente deve-se considerar o aspecto conceitual do modelo de negócios enquanto uma forma da organização criar, entregar e capturar valor, para compreender as dimensões e os enquadramentos dos blocos ou elementos fundamentais (*building blocks*) que compõem um modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O Modelo de Negócios Canvas é formado por um painel com nove blocos que se comunicam e descrevem as principais partes de um negócio (Figura 4). O principal objetivo no preenchimento dos nove blocos que compõem o Canvas é extrair as Propostas de Valor que atendam e potencializem o projeto de um novo negócio, produto ou serviço, antes da implantação.

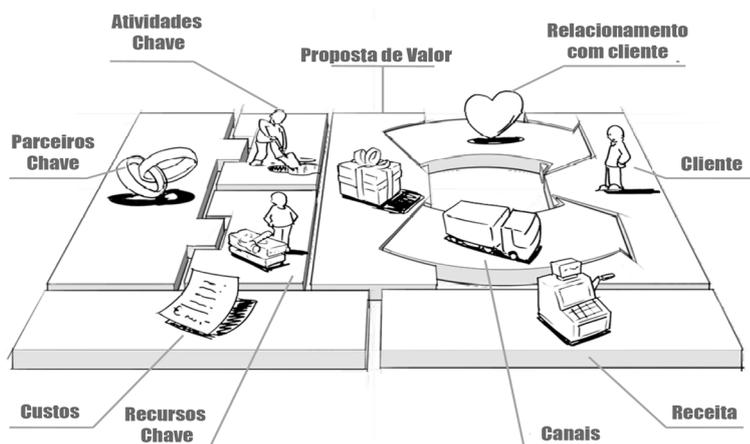


Figura 4 – Modelo de Negócio Canvas

Fonte: Osterwalder, Pigneur (2010)

Os blocos que compõem o painel do Modelo de Negócio Canvas estão divididos em: *Back-Stage*, que são os blocos que não dependem do segmento dos clientes: atividades chave, custos, parceiros-chave, recursos-chave; e *Front-Stage*: que são os blocos que dependem do segmento dos clientes: proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os clientes, clientes e fonte de receita.

O preenchimento dos blocos inicia pelo Segmento de Clientes (*customers segments*), que busca mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos, ou seja, define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Este bloco pode ser

dividido de acordo com as necessidades, costumes ou atributos comuns dos clientes e seu preenchimento objetiva compreender como atender melhor estes clientes.

O modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes grandes ou pequenos. Uma organização deve ter uma decisão consciente sobre quais segmentos deve servir e quais segmentos ignorar. Uma vez que esta decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de um forte entendimento de necessidades específicas dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.20).

A descrição do modelo indica que existem modelos de negócios voltados para o mercado de massa, outros voltados a nichos específicos de mercado. São exemplos de segmentos de clientes: classe de consumidores A, B e C, classificação por sexo masculino, feminino; por faixa etária, etc. Enquadrando estes segmentos para empresas, tem-se o exemplo das Casas Bahia que atende pessoas das classes C, D e E, que precisam de crédito para comprar; e o exemplo da Ferrari que atende homens de alto poder aquisitivo apaixonados por carros esportivos.

No bloco **Proposta de Valor** (*value proposition*) se evidencia como as organizações criam valor para entregar aos seus clientes, neste sentido, são criadas propostas de produtos e/ou serviços que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, a proposta de valor justifica porque os clientes preferem a uma determinada organização, algumas podem ser inovadoras, outras baseadas em propostas já existentes no mercado, porém com características e atributos adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Exemplos de propostas de valor pode ser novidade, personalização, marca/*status*, preço, acessibilidade, conveniência/usabilidade, entre outros.

Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos do Modelo de Negócios e apoiam o desenvolvimento e preenchimento dos demais blocos. Os Canais (*Channels*) tratam da forma como a organização entrega sua Proposta de Valor para os Segmentos de Clientes, englobam basicamente funções de logística e *marketing*, tais como os canais de distribuição, comunicação e vendas que compreendem a interface da empresa com os clientes. Osterwalder e Pigneur (2010, p.22) destacam como funções dos Canais de Distribuição:

- Sensibilizar os clientes sobre a companhia produtos e serviços;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposição de valor da empresa;

- Permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos;
- Entregar uma proposta de valor para os clientes;
- Fornecimento de pós-compra de apoio ao cliente.

São considerados Canais de Distribuição força de vendas ou venda pela internet, entrega em domicílio, *newsletter*, atendimento presencial, entre outros. Empresas como de vendas *online* tais como a Americanas.com e a Submarino utilizam como Canais de Distribuição os serviços dos correios e de operadores logísticos privados, além do próprio site, *links* patrocinados e publicidade *online*.

Outro elo importante entre a Proposta de Valor e Segmentos de Clientes é os **Relacionamentos com os Clientes** (*Customer Relationships*), que indica como a organização interage com um determinado segmento específico de clientes e tem o objetivo de fortalecer o envolvimento entre eles e o negócio. As definições deste bloco são motivadas pela captura, retenção de clientes, incremento das vendas e o fortalecimento da marca. Osterwarlder e Pigneur (2010, p.28) afirmam que “os relacionamentos com os clientes solicitados pelo modelo de negócio de uma empresa podem influenciar profundamente a experiência geral do cliente”. Os autores citam como exemplos de Relacionamentos com Clientes: assistência pessoal, atendimentos automatizados, destacando-se como exemplos práticos os atendimentos especializados e diferenciados oferecidos por alguns bancos, a exemplo das Agências Van Gogh do Banco Santander, outras formas de relacionamentos via telefone, redes sociais, *internet banking*, entre outros.

Completando o *Front-Stage* (Figura 5) que são aqueles blocos que dependem do segmento dos clientes, estão os Fluxos de Receita (*Revenue Stream*), neste bloco é descrito como a organização gera receita por meio dos Segmentos de Cliente e da Proposta de Valor, registra as soluções em construção para gerar receitas.

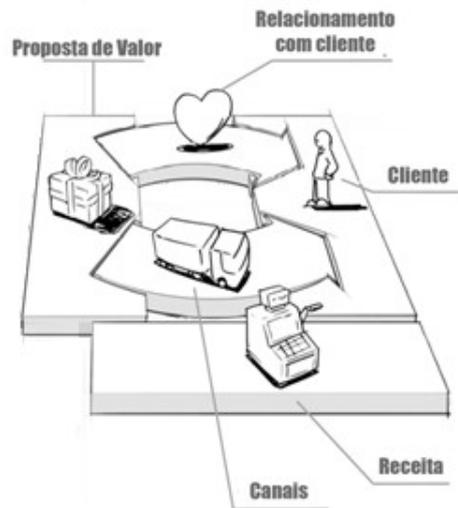


Figura 5 – Canvas: Front-Stage - blocos que dependem do segmento dos clientes

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2010)

O Modelo de Negócios envolve dois tipos diferentes dos Fluxos de Receitas: “Transações de renda resultantes de pagamento único e Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.30), podendo a organização gerar um ou mais Fluxos de Receita de cada segmento de clientes. São exemplos de Fontes de Receita no Canvas a venda de ativos, taxas de utilização de um serviço, locação, taxas de corretagem, publicidade, etc. Organizações tais como a Editora Globo tem retorno financeiro com venda de revistas por assinatura, banca de revista e livrarias, além do retorno de publicidade, e a empresa aérea Tam tem como fonte de receita a venda de passagens e transporte de carga.

Na dimensão esquerda ou *Back-Stage* do Canvas estão os blocos que não dependem do segmento dos clientes (figura 6), são mais objetivos e que darão sustentação a dimensão da direita (*Front-Stage*). No *Back-Stage* está o bloco dos Recursos-Chave (*Key Resources*) que compreendem aos recursos necessários para que uma organização sustente o modelo de negócios e o faça funcionar. Permite assim, da mesma forma, que a empresa crie uma Proposta de Valor, alcance o mercado, mantenham Relacionamento com os Clientes e gere receitas. Os Recursos-Chave considerados no Canvas de acordo com os autores podem ser físicos, financeiros, intelectual ou humano, podem ser arrendados pela organização ou adquiridos de

parceiros-chave. São exemplos de Recursos-Chave citados no Canvas as equipes de trabalho, máquinas, tecnologia, base de usuários, e especificamente para a Empresa Vale são considerados Recursos-Chave as minas, o equipamento e o capital humano especializado.

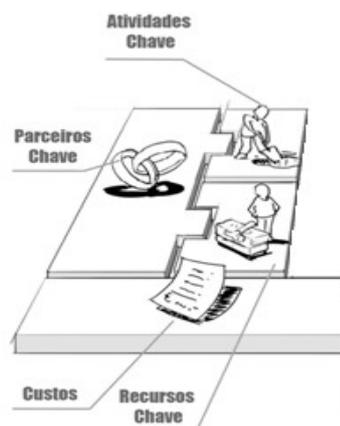


Figura 6 – Canvas: *Back-Stage* - blocos que não dependem do segmento dos clientes

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2010)

Na dimensão esquerda também estão as Atividades-Chave (*key activities*), que são as atividades essenciais para atender a Proposta de Valor, para construir os Canais de Comunicação, o Relacionamento com os Clientes, permitindo que modelo de negócio funcione adequadamente e com sucesso.

As Atividades-Chave variam e são consideradas de acordo com o setor de atuação da organização. Essas ainda podem englobar a produção de bens ou serviços, vendas, o acompanhamento de redes sociais visando contribuir e ampliar o relacionamento com os clientes. Osterwalder e Pigneur (2010, p. 36) citam que as Atividades-Chave “para a fabricante de *software* Microsoft, incluem o desenvolvimento de *software*, para a fabricante de computadores Dell, incluem cadeia de fornecimento gestão; e para a consultoria McKinsey, incluem a resolução de problemas”.

O bloco dos Parceiros-Chave (*Key Partners*) refere-se às organizações que são importantes para o funcionamento do modelo de negócio, que podem contribuir com as Atividades-Chave e com os Recursos-Chave tais como fornecedores de tecnologia ou outros recursos. As alianças entre a organização e os Parceiros-Chave são realizadas visando otimizar

seus modelos de negócio e economia de escala, reduzir os riscos ou adquirir recursos, sendo os parceiros distinguidos por quatro tipos diferentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.38):

- Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Por último, mas não menos importante, está o bloco de **Estrutura de Custos** (*Costs Structure*), que enquadra os principais custos decorrentes da operação do Modelo de Negócio, tais como os custos de manutenção de equipamentos, infraestrutura, pessoal, etc., podem ser calculados de forma relativamente fácil depois de definir Recursos-Chave, Atividades-Chave, e Parcerias-Chave. A Estrutura de Custo geralmente tem como as seguintes características (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.41):

- Custos de fixos que permanecem os mesmos, apesar do volume de bens e serviços produzidos. Exemplos incluem salários, aluguéis, e instalações de fabricação físicas. Alguns negócios, tais como empresas de manufatura, são caracterizadas por uma alta proporção de custos fixos;
- Custos Variáveis: aqueles que variam proporcionalmente com o volume de bens ou serviços produzidos;
- Economias de Escala: vantagens de custo que uma empresa desfruta quando sua saída se expande. Grandes empresas, por exemplo, beneficiam de taxas mais baixas de compra a granel. Este e outros fatores causam o custo médio por unidade cair com o aumento da produção;
- Economias de escopo: vantagens de custo que uma empresa desfruta devido a um maior âmbito de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, as atividades de *marketing* ou mesmos os canais de distribuição que podem apoiar vários produtos.

A aplicação do Canvas consiste no preenchimento de seus blocos com as ideias e oportunidades. O preenchimento permite uma melhor compreensão da nova ideia de negócio sugerida assim como a possibilidade de criação e melhoria de novas ideias oportunidades. Blank (2012) assume que a qualquer suposição ao modelo não passa de hipóteses conforme a figura 7.

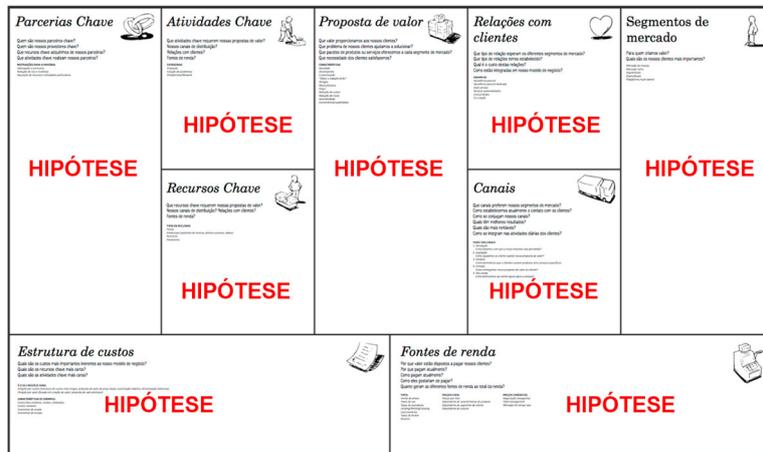


Figura 7 – Modelo de Negócios Canvas e suposições de hipóteses  
Fonte: Adaptado de Blank (2012).

Entretanto as hipóteses permitem um primeiro processo de teste experimentação da nova proposta de modelo de negócios. O processo de teste das hipóteses defendido por Blank (2012) é inspirado na pratica do *Design Thinking* o qual consiste na prototipagem rápida da proposta.

Define-se assim o conceito de mínimo produto viável, ou seja, quais ações podem ser realizadas para a entrega da mínima proposta de valor para o negócio proposto. Com essa etapa de prototipagem, as hipóteses dos nove blocos podem ser sucessivamente testadas validando previamente o modelo de negócio.

### Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos foram adotados visando uma pesquisa teórica, compreendendo “a teoria como a generalização relativa de fenômenos físicos ou sociais, estabelecida com o rigor científico necessário para que possa servir de base segura à interpretação da realidade” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 114), e do tipo exploratório, no sentido de permitir “delimitar ou manusear com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para o resultado da pesquisa que se tem em mente realizar” (TRIVIÑOS, 2008, p. 109).

O estudo está fundamentado numa revisão de literatura em bases de dados nacionais (SciELO, Periódicos Capes/MEC, Google Acadêmico) e internacionais (Scopus, Web of Science,

Google Scholar) sobre as abordagens que tratam do uso do *Desing Thinking* e do Modelo de Negócio Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) como ferramentas de apoio ao processo de inovação. A revisão de literatura foi em bases nacionais com os termos "*Desing Thinking*" e/ou (com e sem aspas) "Modelo de Negócio Canvas" e em bases internacionais com "*Desing Thinking*" and/or "Business Model Canvas" (com e sem aspas).

O artigo foi construído com o objetivo de contextualizar e adaptar o Modelo de Negócios Canvas ao processo de criação de novos negócios desenvolvido por Dornelas (2012), sendo este utilizado como forma de orientar a identificação e validação de novas ideias e oportunidades de negócios dentro das organizações.

### Proposta de Implementação do Canvas ao Processo Empreendedor e Intraempreendedor

A proposta de implementação do Modelo de Negócios Canvas ao processo de criação de novos negócios de Dornelas (2012) é apresentada tendo substancial diferença a validação do Modelo de Negócio pela prototipagem e teste, conforme exposto pela Figura 8.

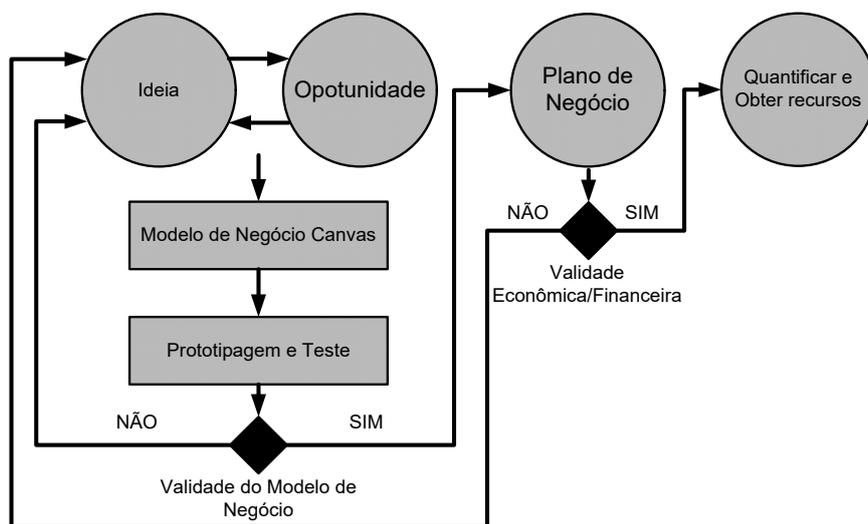


Figura 8 – Processo de empreendedorismo e intraempreendedorismo aplicando o Modelo de negócios Canvas  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

As etapas de ideia e oportunidade devem ser suportadas pela ferramenta Canvas e uma vez arquitetado um primeiro modelo de negócio, passa-se pelas etapas de prototipagem e teste.

O processo é cíclico, na não validade das hipóteses do modelo, as ideias e oportunidade devem ser revistas, alterando assim o Canvas. Esse processo é repetido continuamente até a validação das hipóteses, uma vez validadas, parte-se, a partir do modelo de negócio validado, para a construção do Plano de Negócios.

Pelo desenvolvimento do Plano de Negócios, se obtém uma análise de todos os recursos necessários para o desenvolvimento do negócio e é por essa ferramenta que se promove a análise econômica e financeira do futuro empreendimento. Assim, o modelo de negócio validado é agora submetido ao seu detalhamento pelo Plano de Negócios, uma vez validada sua análise econômica e financeira, entende-se que se tem o aval para prosseguir para as etapas de concretização do novo negócio. Caso contrário, ainda que o modelo de negócio esteja validado, de nada adianta investir em sua concretização se a sua análise econômica e financeira estiver comprometida. Nesse caso, volta-se a etapas iniciais de ideias e oportunidades, e de forma cíclica, até se chegar a validação de um novo modelo de negócios viabilizado por um Plano de Negócio.

Inserir o modelo de negócio ao processo empreendedor e adaptá-lo enquanto processo empreendedor e intraempreendedor permite avaliar ideias e oportunidades através da prototipagem e teste. Lembrando que uma boa ideia intraempreendedora satisfaz três espécies de necessidades: as necessidades do cliente, as necessidades da corporação, as necessidades do intraempreendedorismo (PINCHOT, 1989), e através do Canvas esta ideia poderá ser modelada de acordo com a lógica de como a organização cria, entrega e captura valor.

O Canvas permitirá ao intraempreendedor conhecer detalhes sobre as novas ideias e a oportunidades por meio dos nove blocos que compõem a criação, captura e criação de valor, que são: atividades-chave, custos, parceiros-chave, recursos-chave, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os clientes, clientes e fonte de receita.

O Canvas é uma forma rápida e simples de testar novas ideias e é recomendado para as fases iniciais de um novo negócio, produto ou serviço, baseado na prototipagem, co-criação ou criação colaborativa entre equipes de trabalho. O Canvas é uma ferramenta de fácil compreensão, pois possibilita a visualização dos blocos em uma única página e sua flexibilidade está na interação entre o grupo de trabalho para a montagem de cada um dos blocos, podendo as soluções serem rapidamente discutidas, acordadas ou rejeitadas.

Após a prototipagem, teste e aprovação da nova proposta do Modelo de Negócio, o detalhamento através de um Plano de Negócio torna-se importante para o sucesso do negócio, especialmente em projetos mais complexos e que exijam interação com agentes financeiros, neste sentido é utilizado como instrumento de capacitação de recursos financeiros.

Enquanto que Modelo de Negócios Canvas se apresenta flexível e de fácil visualização, o Plano de Negócios demonstra em um documento bastante estruturado o detalhamento da viabilidade econômica e financeira de um novo produto ou serviço.

Neste sentido, o Plano de Negócios é parte importante ao processo proposto, pois, após concepção e validação de um modelo de negócios, é usado para detalhar um novo negócio dando robustez de análises para sustentar novos empreendimentos da organização, envolvendo assim um processo contínuo de aprendizagem (DORNELAS, 2012).

## **Considerações Finais**

O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que pode mudar a percepção do empreendedor e intraempreendedor quanto à organização, o produto ou serviço oferecido. Através dos blocos que compõem o Canvas, as ideias podem ser testadas enquanto propostas de valor, e ao preencher cada um dos blocos, amplia-se o conhecimento sobre o alcance da nova ideia e de sua viabilidade.

O Canvas possui uma interface simplificada possibilitando o teste de um maior número de ideias, sendo recomendado para as fases iniciais de um novo negócio, produto ou serviço, baseado na prototipagem, co-criação ou criação colaborativa entre equipes de trabalho.

A visão do processo de empreendedorismo e intraempreendedorismo aplicando o Modelo de Negócios Canvas proposta neste artigo propõe o Canvas como uma etapa anterior à formalização do negócio pelo Plano de Negócios, uma vez que, a ferramenta Canvas é uma forma de estruturar e testar o conceito de novos negócios para a criação de novos projetos nas organizações, já o plano de negócios é uma forma de aprofundar as informações econômico-financeiras e/ou obtenção de recursos para implantação do novo negócio.

Este artigo propõe a complementaridade entre o Modelo de Negócios Canvas para o teste e prototipagem de novas ideias e o Plano de Negócio para a viabilização de novos negócios, serviços ou produtos, tendo este último função específica e dentro de objetivos pré-

definidos para o detalhamento das informações necessárias para a transformação de ideais em oportunidades de negócios efetivos.

Em suma, tanto a proposta do *Design Thinking* e quanto o Modelo de Negócios Canvas colocam a experiência com o cliente como objeto do processo de inovação e da sustentabilidade de novos negócios, estabelecendo-se ferramentas ágeis ao intraempreendedorismo, pois possibilitam a utilização de técnicas simples e flexíveis de extração do conhecimento de grupos, prototipagem e teste de novas propostas de negócios.

## Referências

- ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis? STRATEGY & LEADERSHIP; VOL. 41 NO. 2 2013 VOL. 41 Nº. 2. Emerald Group Publishing Limited, 2013, pp. 31-38,
- BLANK, S. Entrepreneurship for the 21st Century. Business Models and Customer Development. Endeavor Brasil. 2012
- BROWN, T. Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010 11ª reimpressão
- BROWN, T. Design Thinking. Harvard Business Review | June 2008 p. 84 - 92
- DORNELAS, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.
- HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KAPLAN, S. The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing. John Wiley & Sons. 2012.
- LAKATOS, E M. e MARCONI, M A. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas (6a edição). 2009 315p.
- 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. 2005.
- OROFINO, M. A. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio [dissertação]. UFSC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do

- Conhecimento. Florianópolis, SC: 2011. 223
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. Value Creation from E-Business Models. p.1-26. Wendy Currie, 2003.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. Anais. v. 16, p.1-29, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation (John Wiley & sons, Eds.). New Jersey - USA, 2010. 278 p.
- PINCHOT, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989
- PINHEIRO, T. ALT, L. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, experimentação, para pessoas, negócios, sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011
- SHUMPETER, J. A. Teoria Sobre o Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Coleção Os Economistas . São Paulo: Abril Cultural. 1982
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Editora. 2008.
- VIANNA, M [et al.]. Design Thinking : inovação em negócios. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012. 162p
- WUNDERER, Rolf. Employees as “co-intrapreneurs”-a transformation concept. Leadership & Organization Development Journal, v. 22, n. 5, p. 193-211, 2001.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Business. Madrid - Espanha, 2010.