

BUSSINES MODEL CANVAS: A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Rylla Ohana da Silva Sales (UFCG) rylla_ohana@hotmail.com

Mônica Ferreira de Brito Rocha (UFCG) monica.rocha.2013@gmail.com

Antonio Carlos de Queiroz Santos (UFCG) antonioufcg@hotmail.com

Resumo

Diante de um cenário competitivo, a forma como as empresas vêm se estruturando tem passado por mudanças. As organizações que possuem suas origens na criatividade tem facilidade de adaptar-se ao mercado. Com isso, a economia criativa inovou na maneira de apresentar os negócios, construindo modelos que auxiliam na qualidade dos produtos e prestações de serviços. Assim, o referido artigo tem como objetivo aplicar a ferramenta *Bussines Model Canvas*, proposto com Osterwalder e Pigneur (2011) para descrever e visualizar de forma simples o funcionamento de uma empresa do segmento automotivo, localizada na cidade de Arcoverde PE. A abordagem é classificada como descritiva-qualitativa e exploratória, pois se deu a partir de visitas técnicas, entrevistas e coletas de dados. Em suma, percebeu-se que além dos resultados contribuírem para o âmbito teórico, o desenvolvimento desse modelo foi fundamental para o nivelamento da conformidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa, considerando sua capacidade e contribuindo para suas estratégias.

Palavras-Chave: (Economia criativa, modelo de negócio, *Canvas*, setor automotivo)

1. Introdução

Diante da dinâmica no ambiente de atuação das organizações, da competitividade e dos desafios para a sua sustentação no mercado. Para que a organizações consigam se manterem competitivas, precisam definir um modelo de negócios adequado, tornando-se um elemento chave. A forma como as empresas vêm se estruturando tem mudado nos últimos anos, conforme Figueira *et al.* (2011) o termo modelos de negócio tem ocupado um espaço maior no vocabulário administrativo.

Organizações que possuem suas origens na criatividade e que têm um potencial para geração de riquezas por meio da propriedade intelectual têm a facilidade de adaptar-se constantemente ao mercado e possuem a capacidade de gerenciar incertezas. Com isso, a economia criativa está construindo constantemente modelos de negócio que possam auxiliar na qualidade dos produtos e da prestação de serviços.

Nessa perspectiva, o seguinte artigo visa realizar uma revisão da literatura acerca dos termos economia criativa, modelo de negócio e descreve a ferramenta *Business Model Canvas*, com o objetivo de compreender a colaboração da ferramenta para o processo de construção de um modelo de negócio. Assim, o objetivo deste estudo é descrever a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* em uma empresa do segmento automotivo.

2. Referencial teórico

2.1. Economia criativa

As expressões “indústrias criativas” e “economia criativa” são relativamente recentes, pois constituem produtos da “terceira revolução industrial” relacionados diretamente ao paradigma de produção da sociedade contemporânea baseada na era pós-industrial, pós-fordista, do conhecimento, da informação e aprendizado (MIGUEZ, 2007). Novo ramo de estudo denominado “economia criativa” ou “economia cultural” que tem como foco as atividades baseadas no capital intelectual, que representa oportunidades para indivíduos, empresas, regiões e países fomentarem a geração de riquezas, impulsionar o crescimento econômico, geração de empregos e desenvolvimento (COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011).

De acordo com British:

Indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio (2005, p.15).

Conforme Melito (2006), a criatividade pode ser definida como geração de ideias originais de alguém que tenha a capacidade de criar e inventar, buscando uma nova forma de vencer obstáculos ou aproveitar uma oportunidade de mercado. Para Gardner (2003) a criatividade é imaterial, subjetiva e intangível, ao capital não interessa qualquer criatividade, mas apenas

aquela considerada, no contexto socioeconômico, capaz de resolver problemas relevantes ou criar o novo.

Conforme Dario e Carvalho (2013), atualmente é apontado que tanto a economia, como a globalização, o uso do digital, o destaque do trabalho imaterial, o crescimento da propriedade intelectual e as mudanças no consumo, têm gerado significativas modificações no papel da cultura e da inovação nas atividades de produção. Para Pires e Albagli (2012), o uso do capital intelectual pelas organizações criativas, tornasse uma característica vital. As transformações ocorridas com o surgimento dessa nova identidade nas organizações excede as relações de trabalho, mas compreendem o modo como o indivíduo é identificado por essas organizações.

No Brasil, essa expressão foi traduzida literalmente para indústrias criativas, o que não nos leva ao mesmo entendimento Ministério da Cultura (2012) do termo original. Além dos conceitos que não ficam tão claros ao serem aplicados diretamente, algumas reformulações são necessárias por se tratarem de economias diferentes.

2.2. Modelos de negócios

O termo modelo de negócio é um fenômeno relativamente recente, segundo Orofino (2011), o vocábulo começou a ganhar evidência a partir de década de 90 com o advento da internet e o surgimento das empresas *pointcom*. O modelo de negócios, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo (SEBRAE, 2017).

Os modelos de negócios contribuem para o desempenho favorável ou não de uma empresa, destacar-se-á o fator estrutura, componente de tal modelo para detectar as alterações verificadas antes e depois da implantação de novos modelos de negócios em empresas que os alteraram significativamente (OLIVEIRA, 2015).

Para Chesbrough (2006) o modelo de negócio tem duas funções importantes:

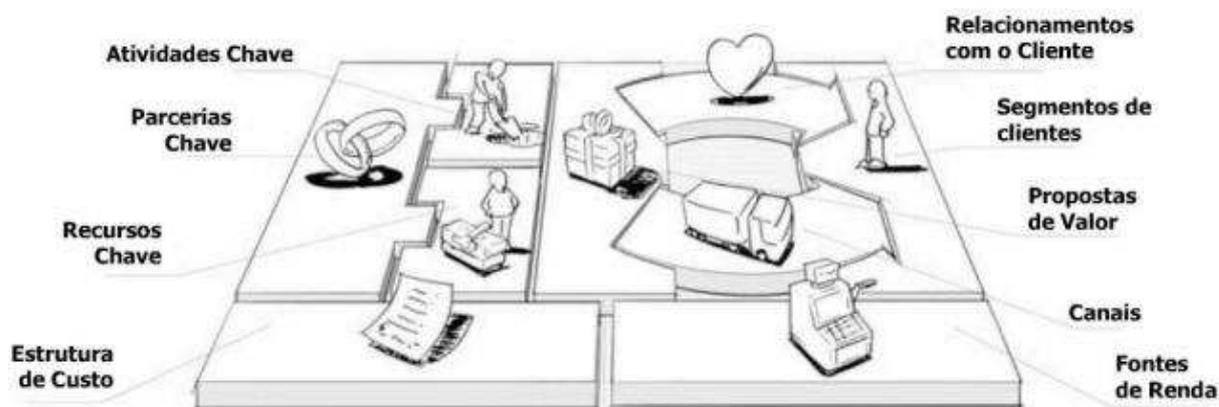
- 1- Criar valor e capturar parte deste valor criado;
- 2- Reduzir riscos e avaliar a implantação de novas tecnologias, utilizando-se de marcas alternativas, ou por meio da criação de uma empresa para desenvolvimento das oportunidades criadas na matriz.

Então, o modelo de negócio caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento. O modelo de negócio é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.3. *Business Model Canvas*

Se existe uma ideia ou a necessidade de ampliar, mudar e inovar em um negócio já existente é hora de colocar em prática a criação do Modelo de Negócios (SEBRAE, 2017). O *business model canvas* consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e pratica de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negocio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e análise (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Com o *canvas* é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa (OROFINO, 2011). Representada na Figura 1:

Figura 1: Representação dos nove blocos do modelo de negócio.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19)

O *canvas* é uma ferramenta para criação de Modelo de Negócios, que reúne nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas (SEBRAE, 2017), a seguir:

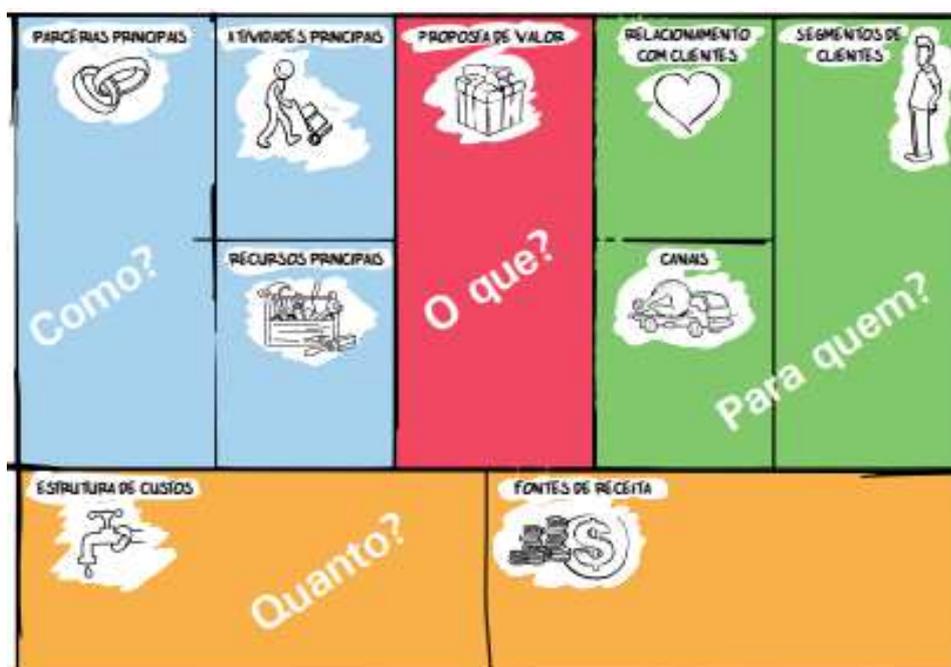
1. Vou fazer o que? Essa resposta será a sua Proposta de Valor.
2. Para quem vou fazer? Aqui, estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes.

3. Como vou fazer? Descubra quais são os recursos principais; as atividades e os parceiros principais.

4. Quanto? Avalie quais e como serão obtidas as receitas e qual será a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

O propósito é ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo. Na Figura 2, abaixo:

Figura 2: Ferramenta *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.44)

A maneira como estes elementos estão dispostos permite que o *Canvas* seja dividido em duas partes, um lado emocional (esquerdo), abordando questões relacionadas a relacionamento e interação entre os atores; e um lado lógico/racional (direita), cujo foco está na eficiência do processo. A proposição de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado de desenvolve (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011b).

Conforme Carrasco *et al.* (2016) uma grande vantagem da utilização do modelo *Canvas* é que ele deverá ser apresentado, de modo simples a diversos outros atores que participarão, direta

ou indiretamente, do empreendimento, tais como especialistas, clientes em potencial, pessoas de formação e interesse diversos, entre outros.

Os nove blocos básicos que compõem do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011a) estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita). A Figura 3 apresenta maiores detalhes os nove componentes deste modelo.

Figura 3- Os nove blocos do modelo de negócio e suas características

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Osterwalder (2004, p. 43)

Portanto, para Carrasco *et al.* (2016) uma grande vantagem da utilização do modelo *Canvas* é que ele deverá ser apresentado, de modo simples a diversos outros atores que participarão, direta ou indiretamente, do empreendimento, tais como especialistas, clientes em potencial, pessoas de formação e interesse diversos, entre outros.

3. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2017. Seu intuito foi evidenciar a estrutura do modelo de negócio de uma concessionária de veículos, localizada na cidade de Arcoverde-PE. Para que os objetivos da pesquisa fossem atingidos realizou-se uma análise qualitativa de natureza exploratória a partir de visitas técnicas, entrevistas e coletas de dados. Foram entrevistados a gerente e os sócios da empresa com a finalidade de montar um quadro através da ferramenta *Business Model Canvas* que facilitasse a visualização do negócio, que se baseou para a coleta de dados em um questionário (ANEXO A) proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Além de aplicar e descrever a ferramenta *Business Model Canvas* o estudo auxiliou no nivelamento da conformidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa, considerando sua capacidade e contribuindo para suas estratégias.

4. Resultados

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Ivel objeto de estudo situa-se na cidade de Arcoverde, Pernambuco. Fundada por volta de 1969, é uma das pioneiras na sua área de atuação que é o segmento automotivo (concessionária). A sua estratégia de diferenciação em relação à concorrência é a valorização da qualidade tanto em seus produtos como em seus serviços, além da flexibilidade nas transações com os clientes. Atualmente conta com 42 (quarenta e dois) funcionários dispostos nos setores internos que atendem a cidade de Arcoverde e municípios vizinhos. A Figura 4 a seguir, exhibe a fachada da organização:

Figura 4 - Fachada FIAT Ivel



Fonte: Autores (2017)

Por apresentar atributos de diferenciação, como por exemplo, além das vendas de bens oferecerem serviços, a empresa conta como destaque o setor de funilaria. Sendo este serviço o motivo de várias indicações. A Figura 5 exhibe o setor de funilaria e pintura:

Figura 5- Funilaria e pintura



Fonte: Autores (2017)

4.2 Segmento de clientes

Em relação à segmentação do mercado consumidor, o público alvo da empresa é tanto pessoas físicas como jurídicas que possuem poder de compra e necessidades específicas. Geralmente são aquelas pessoas que entendem, gostam de veículos e que por estar sempre se atualizando no assunto buscam por qualidade, conforto e modernidade. Existem também aqueles clientes que já possuem um veículo, mas buscam por serviços de qualidade como a compra de peças e acessórios genuínos, manutenção, entre outros.

Não há um segmento de clientes mais ou menos importante, a empresa oferece condições especiais de compra para determinados clientes como, por exemplo, frotistas, taxistas e produtores rurais. Além disso, por ser uma empresa que atua há muitos anos no mercado também conta com uma hierarquia familiar de compra, onde o filho compra seu primeiro carro, porque o pai já comprou e assim por diante.

4.3 Proposta de valor

Segundo Keegan & Green (2000, p.4) “qualquer empresa do mundo para superar os concorrentes precisa criar valor visível para os consumidores”. São esses valores que influenciarão o processo da tomada de decisão da compra daqueles clientes com a necessidade de ter um veículo e que buscam qualidade, modernidade na tecnologia, design atual, preço e um bom atendimento. Com isso, a proposta de valor que a concessionária apresenta aos seus clientes está nos atributos de diferenciação dos produtos e na qualidade dos serviços ofertados, portanto é de carácter qualitativo.

4.4 Canais

Atualmente os clientes são alcançados e tem acesso à concessionária por meio de indicações, alguns clientes são conhecidos, amigos ou até mesmo parentes. Isto ocorre, pois, como a empresa atua há cerca de 48 (quarenta e oito) anos acompanhou várias gerações de famílias. Outro meio que vem ganhando seu espaço é seu site oficial, por ser bem estruturado e dinâmico é uma forma eficaz de ampliar o contato e a aproximação com o cliente. Ainda dentro desse contexto tecnológico a empresa possui páginas em redes sociais que juntamente com as divulgações em feiras e meios de comunicações locais são responsáveis pela propaganda da empresa.

4.5 Relacionamento com clientes

A empresa aposta nesse segmento como sendo seu ponto forte e por isso busca oferecer um atendimento de qualidade e personalizado para seus clientes, com flexibilidade em horários e profissionais capacitados para um melhor atendimento. A troca de informações entre funcionários e clientes é direta, por telefone, e-mail entre outros meios de comunicação. Essa aproximação cria uma relação de confiança e muitas vezes torna-se mais relevante para a tomada de decisão da compra que o próprio preço. A empresa acredita que esses laços estabelecidos é o que fortalece indicações futuras.

Deste modo, a mesma possui uma organização interna eficiente, com contratos formais e documentos devidamente arquivados sempre visando manter o relacionamento com o cliente. Por fim, como estratégia de diferenciação perante a concorrência a empresa conta com o serviço de pré-venda que é responsável por conquistar o cliente e o de pós-venda responsável por fidelizar os clientes e manter um bom relacionamento.

4.6 Fontes de receita

Os recursos financeiros são provenientes dos pagamentos realizados pelas vendas dos produtos (veículos e peças) e serviços (manutenção) ofertados pela empresa. O faturamento maior dentro da organização resulta das vendas dos veículos que é em média 63%, seguido pela venda das peças que correspondem a 25% e os serviços representam 12% do faturamento geral. Por fim, acredita-se que os clientes enxergam valor e pagam pelos serviços de atendimento diferenciado, além da confiança na qualidade dos produtos por serem todos genuínos. A empresa procura facilitar a forma de pagamento para os clientes, através de acordos que se ajuste a cada segmento. Com isso, consegue manter seu desempenho.

4.7 Recursos principais

Os recursos principais para a execução das atividades estabelecidos pela empresa foram: recursos financeiros, humanos e físicos. O recurso financeiro é necessário para os investimentos nas compras de produtos de qualidade, nos treinamentos oferecidos aos funcionários, nas participações e divulgações em eventos, dentre outros. Os recursos humanos também foram muito cogitados visto que por oferecer também serviços, tem a necessidade de uma mão-de-obra qualificada e bem estruturada para atender as demandas dos clientes. Por fim, os recursos físicos são as instalações e os maquinários utilizados nos serviços de manutenção como a funilaria, por exemplo.

4.8 Atividades chaves

Em relação aos produtos e serviços o valor oferecido aos clientes é a alta qualidade. Assim, as principais atividades para o bom desempenho da empresa são: o atendimento flexível aos clientes com funcionários capacitados para esse relacionamento, os serviços de manutenção que também contam com colaboradores bem treinados para a execução de suas funções e por último e não menos importante às atividades administrativas responsáveis pelo gerenciamento interno dos processos, garantindo a execução de todas as atividades e como consequência uma vantagem competitiva.

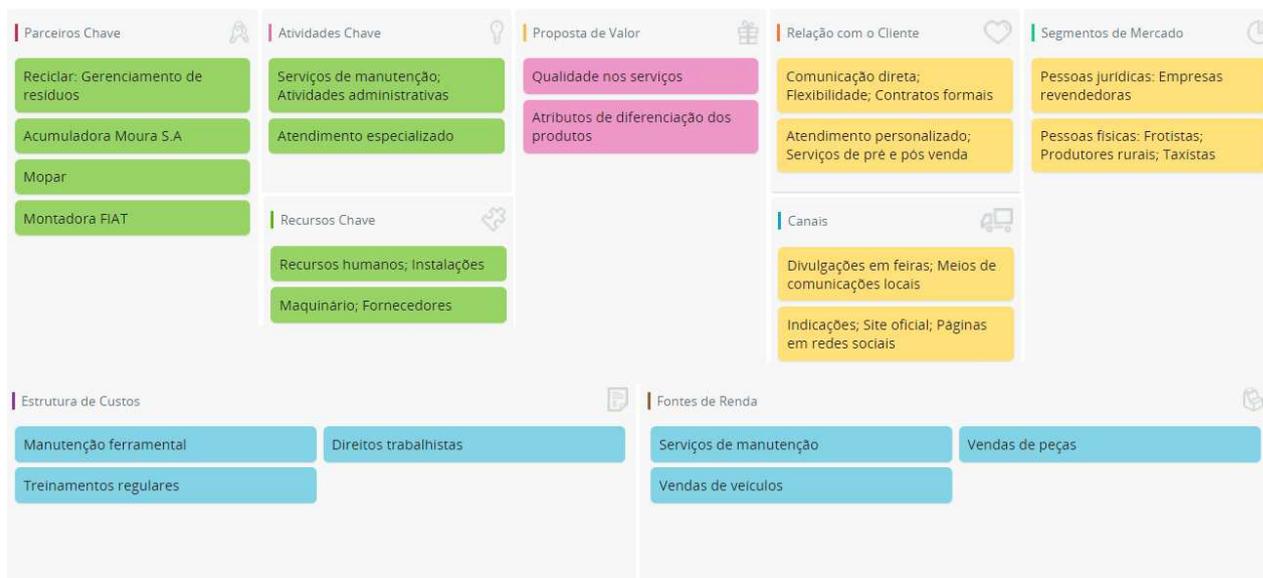
4.9 Parcerias principais

Um das principais alianças para o bom desempenho da empresa são os fornecedores, neste caso representado pela própria montadora FIAT, que além de oferecer produtos atua como uma fonte de conhecimento e informações. Os principais parceiros da empresa são a Mopar que é uma organização responsável pela fabricação de peças e serviços dentro da FCA (Fiat Chrysler Automobiles) e a Acumuladora Moura S.A, popularmente conhecida como Baterias Moura que fornece acumuladores elétricos para o segmento automotivo. Os parceiros terceirizados também são muito importantes dentro da organização por reduzir custos e manter a empresa em seu foco, que é o caso da empresa Reciclar – Gerenciamento de resíduos atuante na coleta adequada das peças garantindo o desenvolvimento da empresa.

4.10 Estrutura de custos

Para a empresa os custos mais relevantes para seu negócio são os relacionados aos recursos humanos, uma vez que uma das suas propostas de valor consiste em serviços e atendimentos de qualidade. Assim, a qualificação da mão-de-obra através de treinamentos regulares para as mais diversas atribuições é uma das atividades mais caras para organização. O cumprimento da garantia dos direitos trabalhistas também custa caro e por fim a manutenção da parte ferramental que varia desde os equipamentos utilizados na prestação de serviços até o fardamento adequado a cada função. A Figura 6 a seguir, exhibe o quadro do modelo de negócios *Canvas*:

Figura 6- *Bussines Model Canvas*: IVEL



Fonte: Autores (2017)

A partir das informações fornecidas pela empresa foi possível montar o quadro do modelo de negócio *Canvas*, que permitiu visualizar e descrever o funcionamento da empresa de maneira simples.

5. Considerações finais

Com base na bibliografia apresentada no referido artigo, foi possível perceber a importância do desenvolvimento de um modelo de negócio para o nivelamento da conformidade dos produtos ou serviços ofertados ao seu público alvo, considerando a capacidade da empresa. O seu desenvolvimento é exclusivo, uma vez que cada uma encontrará suas próprias limitações e obstáculos a partir do seu contexto. Assim, a criação desse modelo permitiu a visualização e a compreensão da correlação de todas as áreas da empresa por todos os envolvidos no negócio.

O modelo *Canvas* permitiu que a empresa visualizasse de forma bastante simplificada a descrição e o funcionamento do seu negócio, possibilitando a identificação de possíveis falhas no processo de produção e na comunicação entre as áreas. Ou seja, funciona como um guia para a empresa contribuindo para otimização de suas estratégias.

Sabe-se que ainda é um desafio para as organizações conciliar o valor diferenciado oferecido a seus clientes com a obtenção de lucros, com isso essa ferramenta surge como uma nova

maneira de enxergar o negócio auxiliando e acompanhando as variações do mercado pela sua forma flexível de adaptação.

Deste modo, o estudo de caso apresentado neste artigo expõe de uma maneira prática como é o funcionamento da ferramenta *Business Model Canvas* contribuindo assim para difundir-la no âmbito teórico, uma vez que assunto ainda é pouco explorado dentro da área da economia criativa. Para a empresa a contribuição da ferramenta foi positiva, uma vez que propôs uma nova percepção de negócio, passando a vê-la como um todo e como se relaciona suas diversas áreas impactando diretamente no seu desempenho.

REFERÊNCIAS

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011

MIGUEZ, P. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. In: NUSSBAUMER, G. M. (org.). Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA. Coleção CULT, p.96-97, 2007.

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 7, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/ret/article/view/26832/17797>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

BRITISH COUNCIL (United Kingdom). **Mapping the creative industries: the UK context**. London, Oct. 2005. 15p.

GARDNER, H. A nova ciência da mente: Uma história da revolução cognitiva (CM Caon, Trad.). **São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. (Obra original publicada em 1985)**, 2003.

MELITO, A. M.. **Nem sempre inovar pressupõe investimento pesado**. 2006. Disponível em: <<http://www.economiacriativa.com/ec/pt/eventos/gazeta.asp>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

DARIO, N. CARVALHO, J. **Uma introdução à temática das indústrias criativas: definições, características e panorama brasileiro**. In: Anais XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Bauru, São Paulo. 2013. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2013/resumos/R38-1406-1.pdf>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

PIRES, Vladimir Sibylla; ALBAGLI, Sarita. **Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa**. *Perspect. ciênc.inf.*, Belo Horizonte, v.17, n.2, Jun 2012.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

SEBRAE. **Cartilha: O quadro de modelo de negócios**. 2017. Disponível em: <http://sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

OLIVEIRA, José Turibio de. **Mudança na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios**. 2015. Disponível: <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/606/2/TESE_PPGA_JOSE%20TURIBIO%20DE%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

CHESBROUGH, H. W.; VANHA VERBEKE, W; WEST, J. **Open Innovation: researching a new paradigm**, Oxford: Oxford University Press, 2008.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília, 2011. 148 p.

FIGUEIRA, M., ZAMBALDE, A. L., SUGANO, J.Y. **Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola**. Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 8, n. 2, p.106-131, abr./jun. 2011. ISSN: 1809-2039

CARRASCO, Luiz Carlos et al. Uma análise da aplicação do Business Model Canvas-BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio-uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel. **XXIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belém, PA, Brasil**, v. 2016 Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%20164.pdf>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

ANEXO A

1. Segmento de Clientes:

- Para quem sua empresa está criando valor?
- Quem são seus consumidores mais importantes?

2. Proposta de valor:

- Que valor a sua empresa entrega ao cliente?
- Qual problema vocês estão ajudando a resolver?
- Que necessidades vocês estão satisfazendo?
- Que conjunto de produtos e serviços sua empresa está oferecendo para cada segmento de clientes?

3. Canais:

- Através de quais canais seus segmentos de clientes querem ser contatados?
- Como os alcançarão agora?
- Como seus canais se integram?
- Qual funciona melhor?
- Quais apresentam melhor custo benefício?
- Como estão integrados à rotina dos clientes?

4. Relacionamento com clientes:

- Que tipo de relacionamento cada um dos seus segmentos de clientes espera que estabeleçam com eles?
- Quais vocês já estabelecem?
- Qual o custo de cada um?
- Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?

5. Fontes de receitas:

- Quais valores seus clientes estão realmente dispostos a pagar?
- Pelo que eles pagaram atualmente? Como pagaram?
- Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

6. Recursos principais:

- Que recursos principais sua proposta de valor requer?
- Seus canais de distribuição?
- Relacionamento com o cliente?
- Fontes de receita?

7. Atividades-chave:

- Que atividades-chave sua proposta de valor requer?
- Seus canais de distribuição?
- Relacionamento com o cliente?
- Fontes de receita?

8. Parcerias principais:

- Quem são seus principais parceiros?
- Quem são seus fornecedores principais?
- Que recursos principais vocês estão adquirindo dos parceiros?
- Que atividades-chave os parceiros executam?

9. Estrutura de custo:

- Quais são os custos mais importantes em seu modelo de negócio?
- Que recursos principais são mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

