

O Business Model Canvas como Ferramenta para Estimular a Inovação: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas da Zona Norte de São Paulo

DANILO ROBERTO TONIOLO
ESCOLA DE NEGÓCIOS FATEC-SEBRAE
daniлотoniolo.alisp@gmail.com

LILIAN SOARES PEREIRA CARVALHO
FACULDADE DE TECNOLOGIA SAINT PAUL
lilian_pereira@uol.com.br

O *Business Model Canvas* como Ferramenta para Estimular a Inovação: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas da Zona Norte de São Paulo

Resumo: As micro e pequenas empresas geralmente nascem de pessoas que trabalhavam no ramo e devido ao conhecimento operacional iniciam o sonhado próprio negócio. Contudo, não conhecem a fundo as necessidades de seus clientes e acreditam que alta qualidade e preço baixo é o que mais importa, o que não se mostra verdadeiro, já que o conceito de qualidade e preço muda de acordo com a necessidade e característica de cada grupo, com isso, as vezes o que é importante para o empresário, pode não ser para seu cliente. Este artigo tem como objetivo apresentar como as ferramentas *Business Model Canvas* e *Proposition Value Design* podem estimular a inovação em segmentação de mercado e novos produtos nas micro e pequenas empresas da região de Guarulhos, município da região metropolitana de São Paulo.

Palavras Chave: Inovação. Proposta de valor. Modelo de negócio. Canvas. MPE. Programa Agentes Locais de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a pesquisa Monitor (2015), ter o próprio negócio é o quarto maior sonho da população brasileira, representando cerca de 34,5% da população. A Monitor (2015) explica que as motivações que levam às pessoas a abrirem empresas podem ser classificadas por oportunidade ou necessidade, sendo por oportunidade quando é identificada uma chance de abrir um negócio, mesmo já possuindo uma renda ou emprego. Já por necessidade, é quando não se tem outra fonte de renda e decide-se empreender para garantir recursos financeiros.

No Brasil, segundo a Monitor (2015), cerca de 43,5% dos novos empreendedores são motivados por necessidade, devido a isso, muitos deles acabam tendo que fazer tudo às pressas, sem planejamento prévio e apenas 14% dos empreendedores identificados em 2015 buscam apoio em órgãos públicos ou privados, o que não significa que o empreendimento não terá sucesso, mas o risco é alto.

Devido à esta necessidade, foi sugerido a um grupo de micro e pequenas empresas da cidade de Guarulhos – SP, que aplicassem duas ferramentas chamadas Business Model Canvas e Value Proposition Design, que de acordo com Osterwalder (2014) e Osterwalder (2010), são ferramentas rápidas, por serem visuais e colaborativas, e fáceis, por não precisar de alto grau de intelecto para compreendê-las, com objetivo em compreender melhor sobre o modelo de negócio, conhecer as necessidades dos clientes e gerar ações de inovação.

2 DESMISTIFICANDO INOVAÇÃO

Inovação, geralmente é vinculada a custosas tecnologias ou produtos e serviços que nunca antes foram vistos, porém Dornelas (2003) afirma que, inovação é mais amplo do que apenas a criação de novos produtos e serviços. Para Dornelas (2003) a inovação é relacionada à mudança, a fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, transformar o ambiente em que está inserido. Para Piganiol (apud ALMEIDA, 1986, p.7), inovação não é necessariamente algo nunca visto antes, mas também algo ainda não implementado no dia-a-dia da organização anteriormente, mesmo que já tenha sido usado por outras empresas.

De acordo com o Manual de Oslo (2007), inovações se dividem em quatro tipos, sendo elas:

- **Inovações de produto:** Um produto novo ou melhorado ainda não oferecido pela própria empresa

- **Inovações de processo:** Modificação de algum processo da empresa, considerando tanto processo produtivo como atendimento, controles, etc.
- **Inovações de Marketing:** É uma nova forma de divulgar o produto, alteração de seu design ou embalagem, promoções, posicionamento do produto no mercado e fixação de preço
- **Inovação Organizacional:** Mudanças no método organizacional da empresa, relacionados a colaboradores, fornecedores, etc.

Segundo Levitt (1970), é comum que ao criar uma empresa bem-sucedida, os dirigentes acabem mantendo a maior parte da atenção voltada ao produto ou serviço do que para as pessoas que os utilizam, formando então uma filosofia de que o crescimento da empresa depende apenas de contínua inovação e aperfeiçoamento do produto ou serviço. Esse conceito, conhecido como “Miopia de Marketing”, é limitante e restringe a atuação dos empresários, pois mantém seu foco no produto e serviço que oferece e não na real necessidade de seu cliente.

“As estradas de ferro não pararam de desenvolver-se porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e carga. Isso aumentou. As ferrovias estão presentemente em dificuldades não porque essa necessidade passou a ser atendida por outros (automóveis, caminhões, aviões e até telefones), mas sim porque não foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que outros lhes tirassem seus clientes por se considerarem empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte. A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes; preocupavam-se com o produto em vez de se preocuparem com o cliente”(LEVITT, 1970, p.1)

Para Osterwalder (2010), um dos desafios para a inovação é que os empreendedores negligenciam a perspectiva do cliente ao desenvolver algum serviço ou produto. Ele afirma que é preciso que os empreendedores desenvolvam uma compreensão mais profunda da necessidade dos clientes e não apenas perguntar o que eles querem.

“Se eu perguntasse aos meus clientes o que eles queriam, teriam me dito
‘um cavalo mais rápido’”

Henry Ford (apud OSTERWALDER, 2010, p.129)

Devido as necessidades observadas no mercado e ao conceito de inovação apresentada neste artigo, compreende-se que as duas ferramentas apresentadas abaixo podem auxiliar os empresários a identificarem inovações que gerem valor a seus clientes.

2.1 BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO

De acordo com Sebrae (2017a), um Modelo de Negócios é a descrição de um conjunto de elementos interdependentes que compõem um negócio. Já Osterwalder (2010), define Modelo de Negócios como a descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

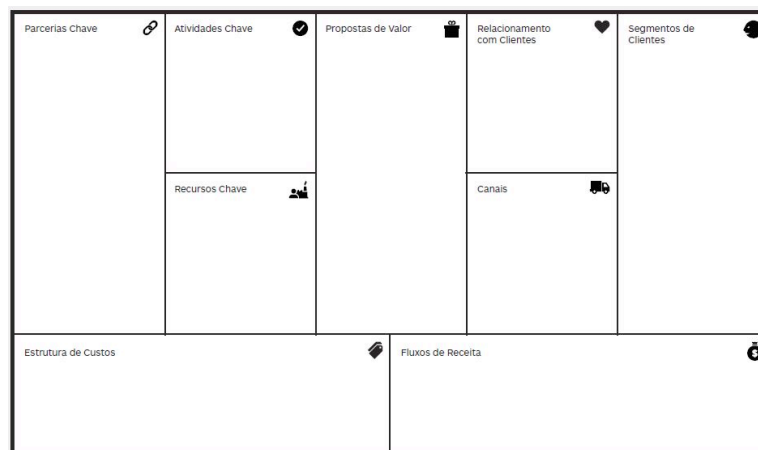
O BMC (Business Model Canvas), também conhecido como Canvas de Modelo de Negócios (Figura 1), é uma ferramenta desenvolvida por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em co-criação com quatrocentos e setenta pessoas de quarenta e cinco países, e após vários anos de pesquisa conseguiram sintetizar a definição modelo de negócio em quadro de fácil assimilação que auxilia nos processos de criação, diferenciação e inovação sendo que o empresário não precisa de alto grau de instrução para compreendê-lo (OSTERWALDER 2010).

O diferencial desta ferramenta, segundo Sebrae (2017a), é a facilidade e rapidez de compreender o Modelo de Negócio, pois é um quadro preenchido com desenhos e não textos, disponibilizar uma visão sistêmica sobre o modelo de negócio e conseqüentemente, possibilitar que pessoas não envolvidas, diretamente, no negócio também possam contribuir para tornar o modelo de negócio mais inovador.

De acordo com Osterwalder (2010), o Canvas de Modelo de Negócios é dividido em 9 (nove) quadros, sendo eles:

1. **Segmento de clientes:** Define as pessoas ou organizações que se pretende alcançar.
2. **Proposta de valor:** Descreve as soluções oferecidas que geram valor para o segmento de clientes identificado.
3. **Canais:** São os canais de comunicação e venda dos produtos e serviços para o segmento de clientes.
4. **Relacionamento com clientes:** Descreve quais são as formas de relacionamento com o segmento de cliente.
5. **Fontes de receita:** São as formas de captar recursos financeiros do segmento de clientes
6. **Recursos principais:** Evidencia os recursos indispensáveis para a entrega da proposta de valor para o segmento de clientes.
7. **Atividades principais:** Descreve quais são as ações mais importantes para que a proposta de valor seja entregue para seu segmento de clientes.
8. **Parcerias principais:** São as parcerias que necessitam ser estabelecidas para que a proposta de valor seja entregue ao segmento de clientes
9. **Estrutura de custos:** Representam os principais custos gerados pelo modelo de negócio

Figura 1 – Business Model Canvas

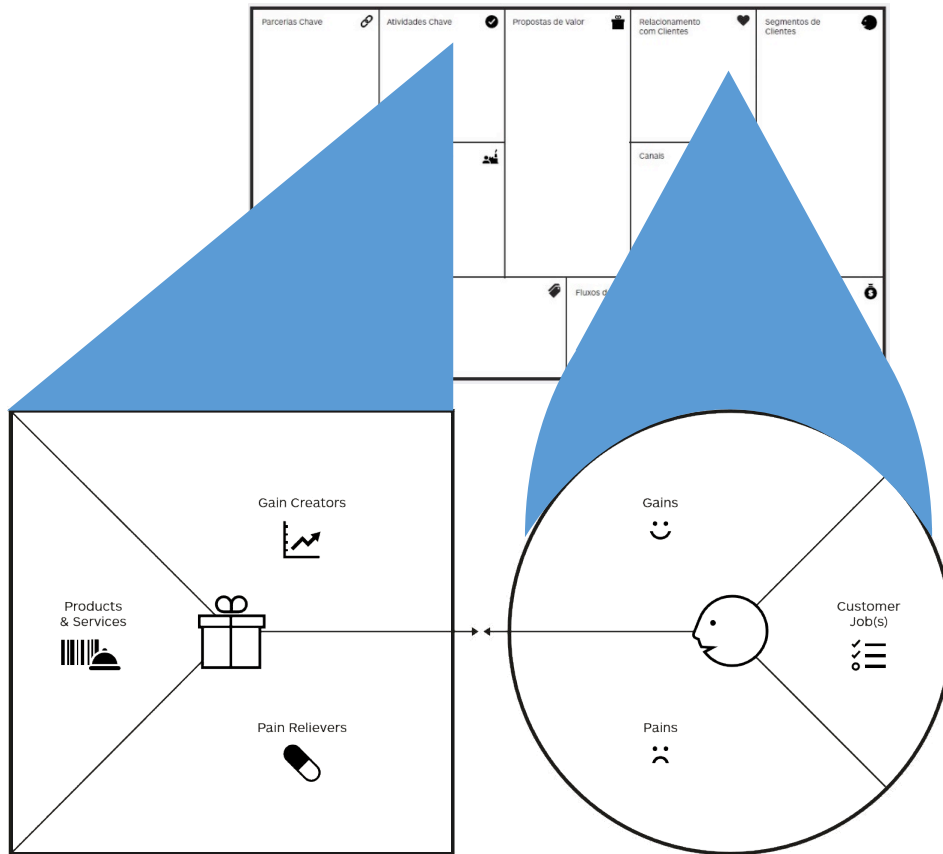


Fonte: Osterwalder, 2010, p.44

2.2 CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR(CPV)

O canvas de proposta de valor (Figura 2), também foi criado por Alex Osterwalder, e segundo Osterwalder (2014) é uma ferramenta que se encaixa perfeitamente no Canvas de Modelo de Negócio, pois é o aprofundamento nos quadros de Segmento de Clientes e de Proposta de Valor. Esta ferramenta torna a proposta de valor tangível e visível de forma que facilite discutir e analisá-las.

Figura 2 - Canvas de proposta de Valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder, 2014, p.8

Esta ferramenta é separada em dois lados, sendo o círculo, chamado Perfil do cliente, onde são identificadas um conjunto de características sobre o segmento de cliente que se pretende atender e o quadrado, chamado de Mapa de Valor, onde se descrevem como se pretende criar valor para o segmento de clientes (OSTERWALDER, 2014)

Osterwalder (2014) descreve que dentro do Perfil de Clientes são identificadas:

- **Tarefas do cliente:** Que são os problemas que estão tentando solucionar, funções que estão tentando realizar ou até necessidades a satisfazer.
- **Dores do cliente:** É aquilo que aborrece o cliente antes, durante e depois de realizar uma tarefa ou simplesmente o impeça
- **Ganhos do cliente:** São os ganhos que o cliente deseja, espera ou que até nem esperam que sejam oferecidos.

Já no Mapa de Valor são descritos:

- **Produtos e serviços:** É a lista de produtos e serviços que se pretende oferecer ao segmento de clientes.
- **Analgésicos:** Descrevem as formas que os produtos e serviços identificados vão eliminar ou amenizar as dores do cliente.
- **Criadores de ganho:** Como os produtos e serviços identificados vão criar ganhos para o segmento de clientes

Os itens descritos nos quadros dos dois modelos de Canvas devem ser factíveis como por exemplo, em dores, perder mais de quanto tempo em uma fila seria incômodo para o cliente.

Ao compreender a exatidão das necessidades dos clientes se consegue pensar com maior eficiência as soluções oferecidas (OSTERWALDER, 2014)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As empresas que aplicaram a metodologia proposta são micro e pequenas empresas estabelecidas no município de Guarulhos – SP, sendo elas de segmentos e setores diferentes e participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O Programa ALI é um acordo de cooperação técnica entre o Sebrae e o CNPq, com o intuito de estimular a prática continuada da inovação das empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada dos Agentes Locais de Inovação, que são pesquisadores do CNPq, capacitados pelo Sebrae para acompanhar um conjunto de empresas definidas estrategicamente pelos escritórios regionais do Sebrae (SEBRAE, 2017b)

Após a sensibilização e adesão ao Programa, de acordo com Sebrae (2017b), estas empresas são acompanhadas pelos Agentes Locais de Inovação por um período de até trinta meses ou até concluírem ciclos com as seguintes etapas:

1. Diagnóstico Empresarial:

Se aplica a Parte I do Questionário de auto avaliação do MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas) que é composto por 37 questões de múltipla escolha onde se avalia a gestão da empresa.

2. Radar de Inovação:

O Radar de inovação é um diagnóstico que avalia o grau de inovação da empresa, através de um questionário de 35 questões de múltipla escolha, sendo elas relacionadas as atividades inovadoras realizadas nos últimos três anos.

3. Matriz SWOT ou FOFA:

Se aplica a Matriz SWOT, e identificam-se os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

4. Devolutiva:

Após alimentar o Sistemali (sistema utilizado pelo ALI) com as informações dos diagnósticos, gera-se um relatório com informações sobre a metodologia aplicada e uma tabela e um gráfico para cada diagnóstico onde se analisam as oportunidades de melhoria da empresa.

5. Plano de ação:

O ALI então propõe um plano de ação, com ações de gestão e inovação, para atender as oportunidades de melhoria identificadas na Matriz FOFA e na Devolutiva. Mediante a aprovação do Gestor, é apresentado ao empresário, que decidirá se ações serão ou não implementadas.

6. Monitoramento do plano de ação:

Após início do plano de ação o ALI acompanha a empresa para que os prazos estipulados sejam cumpridos e auxilia em caso de dúvidas ou certos imprevistos que poderão acontecer durante a execução das ações.

As ferramentas apresentadas neste artigo, foram aplicadas em 17 das empresas participantes do programa ALI no período de novembro de 2016 a janeiro de 2017, sendo que as empresas não necessariamente se encontravam no mesmo ciclo.

Para implementação das ferramentas BMC e CPV, primeiramente foram organizados dois encontros de 4 horas com objetivo de capacitar os empresários, onde na primeira data sobre o BMC e na segunda sobre o CPV, sendo todas as empresas foram convidadas, porém nem todas participaram, por falta de interesse ou de tempo.

Figura 3 - Ciclo Programa ALI



Fonte: SEBRAE (2017b)

Devido ao fracasso na primeira tentativa, foram realizadas reuniões de aproximadamente uma hora e trinta minutos com cada empresário para capacitá-los e orientá-los em um prévio preenchimento dos quadros de ambas ferramentas. Foi entregue um material para auxílio e proposto aos empresários que, em até 1 mês, finalizassem o preenchimento dos quadros e que propusessem melhorias no Modelo do Negócio e/ou na Proposta de Valor da empresa.

Em data combinada com os empresários, foi realizada uma entrevista semi-estruturada para a fase qualitativa e obter as informações necessárias para validar ou não a metodologia e gerar os resultados do estudo. Os dados das entrevistas foram compilados em notas de campo e compõem a análise de dados a seguir. A percepção de utilidade de cada fase do BMC e do CPV foi analisada em conjunto com os empresários em forma visual - seguindo proposta do design thinking conforme Osterwalder (2014) - em “likes”, avatar confuso (mais difícil) e lâmpada (mais informações).

4 RESULTADOS

Dentre as 17 empresas participantes, 7 não realizaram a revisão das ferramentas após a reunião de capacitação e segundo todos os 7 empresários, o motivo de não as revisarem foi a falta de tempo.

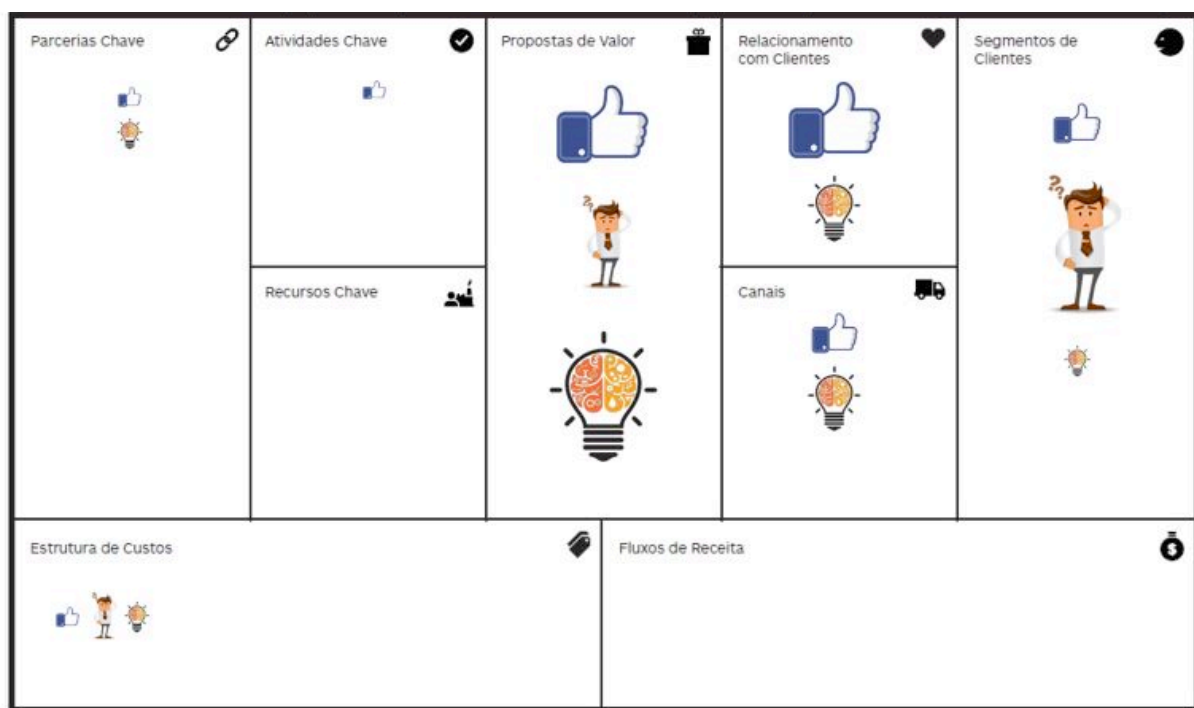
De acordo com a pesquisa realizada, 15 dos empresários viram benefícios na utilização do BMC para empresas que já estão no mercado. As respostas positivas foram que a ferramenta auxilia na organização das ideias por ser uma ferramenta visual onde se consegue ver o modelo de negócio, facilita a compreensão do modelo de negócio por serem quadros

separados que se interligam, que facilita também na identificação de inovações por ser visual e também obter melhor foco no cliente devido aos quadros ligados ao segmento do cliente. Já os 2 empresários que não viram benefícios nas ferramentas, disseram que a ferramenta ajudaria em novos projetos ou a novos empreendedores que ainda não possuem um modelo de negócio bem definido.

Já sobre o CPV, 16 dos empresários viram benefícios na utilização da ferramenta, para empresas que já estão no mercado, sendo que todos identificaram ela como auxiliadora na identificação das necessidades dos clientes. O único empresário que não viu benefício não quis opinar pois não revisou a ferramenta.

Também foi questionado aos empresários sobre qual quadro do BMC e do CPV eles acreditam ser o mais importante para se compreender, qual tiveram maior dificuldade em compreender e preencher e também qual quadro os trouxe mais informações, que antes não eram observadas. Os resultados sobre o BMC estão na figura 4 e do CPV na figura 5 sendo os seguintes ícones representantes das respostas e com tamanhos variados de acordo com a votação dos empresários.

Figura 4 – BMC “likes”

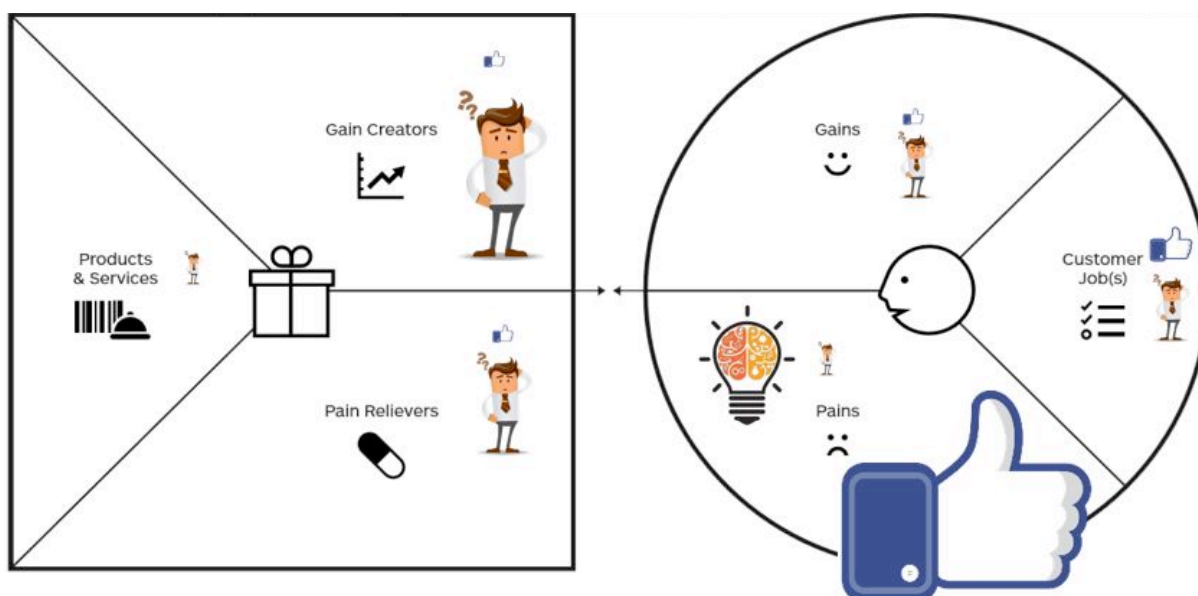


(Mais importante)
 (Mais difícil)
 (Novas informações)

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2014)

Foi questionado também aos empresários que dentre as duas ferramentas aplicadas, fosse escolhida apenas uma como a mais benéfica para o empresário, 12 deles preferiram o BMC, sendo como motivo citados por 8 deles a obter mais informações, 2 por ser mais fácil de ser aplicada e mais dois indicando por ser mais objetiva e por obter maior organização das informações. Já os 5 empresários que preferiram o CPV, 4 deles, apontaram como motivo conseguir melhor foco no cliente e 1 por ser uma ferramenta visual e dinâmica.

Figura 5 – CPV likes



 (Mais importante)
  (Mais difícil)
  (Novas informações)

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2014)

Além dos resultados apresentados acima, a aplicação das ferramentas fomentou 46 ações que foram aplicadas ou estão em desenvolvimento nas empresas participantes, sendo elas descritas no Quadro 1. A ação de Segmentação de Clientes ocorreu em todas as empresas pois é necessário para preenchimento do BMC.

Quadro 1 – Ações Geradas

Tipo de ação	qtd
Segmentação de clientes	17
Nova forma de relacionamento	15
Novo canal	6
Novos produtos/versões	2
Novo segmento de clientes	2
Nova fonte de receita	2
Novas parcerias	1
Alteração na estrutura de custo	1

Fonte: O Autor

Ao aplicarmos estas ações no Radar de Inovação, proposto pela metodologia do programa ALI, o Radar sofreria alterações nas Dimensões apresentadas no Quadro 2. As ações de aplicação das ferramentas BMC e CPV também foram inclusas sendo do BMC uma ação de melhoria nos processos de planejamento e gestão da inovação e o CPV sendo uma ação de identificação das necessidades dos clientes. Algumas das ações identificadas não foram incluídas no Quadro 2 por não serem avaliadas no Radar de inovação, sendo algumas delas avaliadas no Diagnóstico Empresarial, porém não será objeto de estudo neste artigo.

Quadro 2 – Alterações geradas no Radar de Inovação

Dimensão	Descrição das ações	Qtd Ações
Oferta	Lançamento de novos serviços	1
Plataforma	Nova versão de serviço	1
Marca	Divulgação associada a outros negócios	1
Clientes	Identificar Necessidades dos clientes (CPV)	17
	Identificar novos mercados	2
Relacionamento	Facilidades amenidades	6
	Informatização	5
Agregação de Valor	Uso de recursos existentes	2
	Oportunidades de relacionamento	1
Processos	Melhoria de processos (BMC)	17
	Práticas de gestão	1
Organização	Mudança no quadro de funcionários	1
	Parcerias com outras instituições	1
Presença	Canais de venda	4
Rede	Novas formas de trocar informações com o cliente	2

Fonte: O Autor

Com todas as ações das 17 empresas, seria possível atingir 10 das 13 Dimensões avaliadas no Radar de Inovação. Apenas não surgiram ações relacionadas à Dimensão de Soluções, sendo a utilização de bens, serviços ou informação para solucionar potenciais demandas dos clientes, à Dimensão de Cadeia de fornecimento que é relacionado aos aspectos logísticos da empresa e na Dimensão Ambiência Inovadora, que analisa se a empresa busca conhecimento ou tecnologias em entidades como SEBRAE, SENAI, universidades, em feiras, congressos, patentes ou até internamente com um sistema de sugestão de ideias dos colaboradores.

5 CONCLUSÕES

De acordo os resultados analisados, conclui-se que as ferramentas BMC e CPV auxiliaram os empresários a organizarem melhor suas ideias e compreenderem melhor sobre seu modelo de negócio e também sobre as necessidades de seus clientes, proporcionando de forma fácil e rápida a identificação de inovações principalmente sobre o relacionamento com o cliente que basicamente se dividem em ações de divulgação, fidelização dos clientes e para proporcionar o aumentar as vendas.

Observou-se também que o baixo engajamento dos empresários para a revisão das ferramentas ocorreu devido aos empresários continuarem focados no operacional e não dedicarem um tempo para o planejamento. Outro motivo que pode ter influenciado é a baixa carga horaria aplicada para a capacitação dos empresários. Foi sugerido primeiramente a reunião com todos para dedicar 4 horas em cada ferramenta em dias distintos, porém devido a falta dos empresários, foi preciso compactar o conteúdo para no máximo 1 reunião de até 2 horas.

O estudo nos comprova também, que o BMC e CPV são ferramentas rápidas, fáceis e não necessita de auto grau de instrução para preenche-las, pois, o tempo de capacitação foi curto, os empresários utilizaram as ferramentas no máximo duas vezes, sendo a primeira na capacitação e a segunda na revisão, e mesmo assim surgiram em média 2,7 ações por empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, H. S. Um estudo do vínculo tecnológico entre pesquisa e desenvolvimento, fabricação e consumo. In: MARCOVITCH, Jacques (coord.) et.al. **Política e gestão em ciência e tecnologia: estudos multidisciplinares**. São Paulo: Pioneira: O Núcleo, 1986.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. Veritas, 1975.

MONITOR, Global Entrepreneurship. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Executivo**, 2015. Curitiba: IBQP, 2015.

OSLO, Manual de. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3.ed. OECD/FINEP. 2007.

OSTERWALDER, Alexander, et al. **Value proposition design: how to create products and services customers want**. John Wiley & Sons, 2014.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Canvas** e. 2010.

SEBRAE. **Cartilha do Quadro de Modelo de Negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, Acesso em: 17.mar.2017.

SEBRAE. **Como funciona o programa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>, Acesso em: 19 jan.2017.

