

UM ESTUDO SOBRE VALOR UTILIZANDO O BUSINESS MODEL CANVAS

Bruno Vicelli¹, Cristiano Tolfo²

Resumo: *A competitividade das organizações normalmente está associada à capacidade de criação de valor, neste sentido, alternativas que visam à proposição de valor tem sido foco de atenção tanto no meio acadêmico como no âmbito empresarial. Business Model Canvas tem sido apresentado como uma alternativa para a definição de proposta de valor em organizações com diferentes modelos de negócio. Diante disso, este artigo apresenta um estudo sobre proposição de valor utilizando o Business Model Canvas. Para atender este objetivo em uma abordagem teórica foi analisado o conceito de criação de valor e de modelo de negócios, complementado por uma pesquisa sobre o Business Model Canvas dando ênfase na perspectiva da proposição de valor. No mesmo estudo, em uma abordagem prática, o Business Model Canvas foi aplicado em um estudo de caso para verificar a proposição de valor de uma empresa júnior de engenharia de software. Como resultado obtido verificou-se a aplicabilidade do Canvas como uma ferramenta para auxiliar as organizações na proposição de valor diante diversidade que envolve o conceito de valor e a necessidade de contextualizar este conceito para cada segmento e realidade de mercado.*

Palavras-chave: *Proposição de Valor; Modelos de Negócios; Business Model Canvas.*

Abstract: *The competitiveness of organizations is usually associated with the ability to create value, in this sense, alternatives aimed at the value proposition has been attention focus in academia and in the business context. Business Model Canvas has been presented as an alternative for definition of organization's value proposition with different business models. Thus, this article presents a value proposition study using the Business Model Canvas. To meet this goal in a theoretical approach has examined the concept of value creation and business model, that was complemented by a survey on the Business Model Canvas emphasizing the perspective of the value proposition. In the same study, in an practical approach, the Business Model Canvas was applied in a case study to verify the value proposition of a junior software engineering company. As a result verified the applicability of the Canvas as a tool to assist organizations in the value proposition on diversity which involves the concept of value and the need to contextualize this concept for each segment and market reality.*

Keywords: *Value Proposition; Business Models; Business Model Canvas.*

INTRODUÇÃO

A busca pela vantagem competitiva é uma questão recorrente que exige iniciativas que visam à concepção, a manutenção e a evolução de um negócio tanto no segmento industrial, como nos setores de serviços e de comércio. Contudo, para almejar a vantagem competitiva é necessário o entendimento do que é valor para o negócio. Além disso, a capacidade de gerar valor normalmente está relacionada à capacidade de inovar e ao conhecimento de como a organização funciona, qual produto ou serviço entrega, quem são os seus clientes, dentre outras informações que formam o modelo de negócio da empresa.

Neste contexto, mesmo que de maneira informal cada empresa possui um modelo de negócio e o entendimento deste modelo se faz necessário para tentar manter-se competitiva. Um modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2010) descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Os mesmos autores propõem o *Business Model Canvas* como uma ferramenta visual que permite discutir e aprimorar modelos de negócios. Neste artigo o *Business Model Canvas* é abreviado para Canvas.

Este artigo apresenta um estudo do Canvas sob a perspectiva da criação de valor atrelada ao conhecimento do modelo de negócio. Para realizar este estudo o trabalho foi estruturado em uma abordagem teórica e uma abordagem prática, na primeira realizou-se um estudo bibliográfico para apropriação de conceitos relacionados ao tema, enquanto que na segunda realizou-se um estudo de caso para verificar de forma prática a aplicabilidade do Canvas sob a perspectiva de criação de valor.

Desta forma, na segunda seção a seguir, que trata da abordagem teórica, é apresentado o conceito de valor e discutida a sua criação, na sequência é apresentado o conceito de modelo de negócio e a estrutura do Canvas. A partir do estudo destes conceitos foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar em trabalhos acadêmicos a proposição de valor em diferentes contextos no qual o Canvas foi utilizado. Já na terceira seção, em uma abordagem prática, foi realizado um estudo de caso em uma empresa júnior de engenharia de software onde o seu modelo de negócio foi discutido e elaborado utilizando como ferramenta o Canvas. Na mesma seção são apresentados os resultados obtidos no estudo de caso. Enquanto que na quarta seção são apresentadas as considerações finais e as recomendações de trabalhos futuros.

2 ABORDAGEM TEÓRICA: CONCEITOS E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Uma abordagem teórica de acordo com Wazlawick (2009) pode ser fundamentada por meio de referência bibliográfica, porém, segundo o mesmo, é importante apresentar qual o problema real que essa teoria resolve. Assim nesta seção, abordar os conceitos de criação de valor e de modelo de negócios é uma forma de melhor contextualizar os propósitos do Canvas e da pesquisa bibliográfica que identificou trabalhos acadêmicos que apresentam a sua aplicação em diferentes casos.

2.1 CONCEITO DE VALOR

O conceito de valor é amplo e pode variar conforme a área de conhecimento. Na administração, e de forma semelhante na engenharia de produção, o conceito de valor normalmente está relacionado às questões econômicas, estratégicas e operacionais da empresa. Na perspectiva da administração, Chiavenato (2010, p. 391) afirma que:

“Quando uma empresa oferece um produto ou serviço, ela embute um conjunto de características que o tornam mais valioso ou aumentam sua utilidade para o cliente. Em uma comparação com os produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes o produto ou serviço mais valioso é o que apresenta maior utilidade e valor para o usuário.”

Na Elaboração de propostas de valor diferentes perspectivas devem ser levadas em consideração. Ramsay (2005) citado por Valle e Costa (2009) descrevem algumas ênfases e aplicações de valor nas perspectivas da economia, do marketing, da estratégia e das operações. Já Valadares (2002) argumenta que embora o ideal seja que o conceito de valor seja percebido pelos próprios clientes, é possível encontrar uma relação de valores normalmente identificados no mercado e orientar na proposição de valor em produtos e serviços. Na Tabela 1, associado às perspectivas de valor conceituadas por Ramsay (2005), é possível verificar a relação de valores identificada por Valadares (2002).

Tabela 1. Conceitos de Valor.

RAMSAY (2005) citado por Valle e Costa (2009)	Valadares (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Em economia, o termo é usado nas expressões de valor de uso e valor de troca, ou como o benefício que os clientes obtêm ao consumir. • O marketing enfatiza valor como o benefício percebido por fornecedores e clientes em um bem ou serviço que possui dado preço e dada qualidade. • Em estratégia, valor pode ser a quantidade de compradores dispostos a consumir o que a firma provê, ou ainda a qualidade expressa por preço, tempo de entrega e prêmios de serviço. • Em operações, o autor identifica valor em um sistema de entrega de produtos e serviços, na melhoria de desempenho, responsabilidade, qualidade, custo, transferência de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade, preço, sensibilidade ao preço; • Respeito às especificações e normas, sistema de qualidade implantado; • Prazos de entrega, entregas parceladas; • Programas de pós-venda e de assistência técnica; • Confiabilidade; • Durabilidade; • Estilo, forma, aparência, cores, peso (design); • Atuação da equipe de vendas; • Distribuição, pontos de venda adequados; • Serviços agregados (aderência à qualidade); • Tecnologia, produtividade, agilidade de produção, transporte; • Capacidade de inovação; • Políticas de marketing; • Oferta de produtos complementares; • Atitude de parceria; • Administração e gerenciamento; • Facilidade e custo de reparo, conserto, manutenção; • Embalagem, condições para estocagem e manuseio; • Sensibilidade ao tratamento individualizado.

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Valle e Costa (2009) e Valadares (2002)

Chiavenato (2010) menciona que empresas centradas no consumidor, que tem o cliente como parte integral do sistema de criação de valor e buscam pontos de conexão no qual a empresa deve ter o consumidor como um ator na criação de valor. De forma semelhante Kotler (2009, p.51) chama a atenção para a importância da entrega de valor para o cliente:

“Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.”

Um modelo de negócios deve ter bem definido quem são os seus clientes e quais são as suas expectativas, pois segundo Sobral e Peci (2013, p. 486) “valor percebido é a expectativa do consumidor quanto aos benefícios esperados de um produto versus o seu custo de aquisição”. Além disso, a criação de valor em um modelo de negócios deve permear todas as operações e colaboradores da empresa, o que remete a cadeia de valor proposta por Porter (1999) e também à proposta de valor da organização que, segundo Kaplan e Norton (2006, p. 7), utilizando o modelo de perspectivas do *Balanced Scorecard*, “[...] descreve como uma unidade de negócios cria valor para os acionistas, por meio do relacionamento com os clientes, impulsionando a excelência nos processos internos”.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO E A PROPOSIÇÃO DE VALOR

Segundo Timmers (1998) um modelo de negócio contém uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informação, que inclui a descrição de vários agentes pertinentes ao negócio e seus papéis e, além disso, uma descrição dos benefícios para os diversos agentes de negócios e as fontes de receitas.

De acordo com Hedman e Kalling (2003) modelo de negócio é um termo geralmente usado para descrever os principais componentes que constituem um determinado negócio, entre eles estão os clientes, os concorrentes, as atividades desenvolvidas, os recursos envolvidos, dentre outros. Siqueira e Crispim (2011) realizaram uma pesquisa que apresenta um conjunto de definições de modelos de negócios em que o conceito de valor é mencionado, esses conceitos estão listados na Tabela 2.

Tabela 2. Conceito e Contexto de Modelo de Negócio.

Autor	Definição de Modelo de Negócio	Contexto
Linder e Cantrell (2000, p.1-2)	A lógica do núcleo da organização para criação de valor. O MN de uma organização orientada para o lucro explica como ela ganha dinheiro.	Estratégia
Gordijn et al. (2000, p.41)	Um MN responde a questão: “Quem está oferecendo o que e para quem e espera o que em retorno?” Um MN explica a criação e adição de valor numa rede multipartidária de stakeholders, bem como a troca de valor entre eles.	e-Business
Amit e Zott (2001, p.4)	Um MN descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios.	e-Business
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532)	O MN provê um framework coerente que define características tecnológicas e potenciais como entradas, e converte-as através de clientes e mercados em entradas econômicas. O MN é portanto, concebido como um dispositivo que focaliza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico.	Estratégia Tecnologia
Magretta (2002, p.4)	O MN conta uma estória lógica explicando quem são os clientes, o que eles valorizam, e como você irá ganhar dinheiro provendo valor a eles a um custo apropriado.	Estratégia
Shafer et al. (2005, p.202)	Uma representação da lógica adjacente da firma e das escolhas estratégicas para criação e captura de valor dentre de uma rede de valor.	Estratégia
Osterwalder et al. (2005, p.17-18)	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, que permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição de valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criação, marketing e entrega deste valor, para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis.	Estratégia e SI
Kallio et al. (2006, p.282-283)	Meios pelo qual uma empresa é capaz de criar valor pela coordenação do fluxo de informação, bens e serviços entre os vários participantes da indústria, incluindo clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, competidores e governo.	Estratégia
Johnson, Christensen e Kagerman (2008, p.60-61)	Um MN consiste em quatro elementos intrincados: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave	Estratégia
Rappa (2010, online)	Um método de fazer negócios pelo qual a empresa pode sustentar-se, isto é, gerar receita. O MN descreve detalhadamente como uma empresa ganha dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor.	e-Business

Fonte: Adaptado de Siqueira e Crispim (2011).

Ao analisar o conjunto de definições de modelo de negócios apresentado no trabalho de Siqueira e Crispim (2011) é possível notar todos ressaltam a proposição e a entrega de valor e que a maioria delas converge com a proposta por Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14) onde: “Um Modelo de Negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

2.3 BUSINESS MODEL CANVAS

O Business Model Canvas Business é um quadro proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), composto por nove blocos interligados que permitem a discussão e análise sobre modelos de negócios já existentes ou novas propostas de modelos de negócios conforme é apresentado na Figura 2. Esta análise permite verificar como a empresa gera e entrega valor para os seus clientes, bem como suas atividades-chave, sua estrutura de custo e outras características importantes.

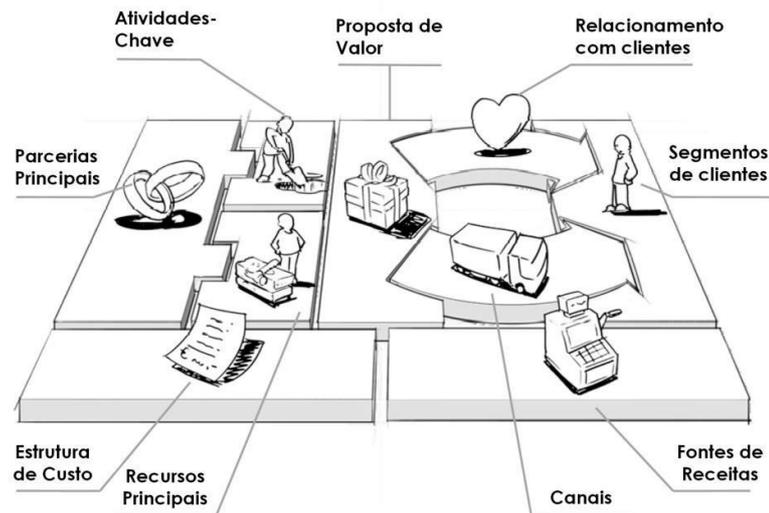


Figura 2. Elementos que compõem o Business Model Canvas.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Os nove blocos que compõem o Canvas são (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010):

- **Segmentos de Clientes:** Descreve os segmentos de clientes, para o qual uma empresa pretende oferecer valor. Agrupar os clientes em grupos específicos permite às empresas desenvolverem estratégias específicas para alcançar cada segmento de clientes. Questionamentos básicos deste bloco são: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores importantes?
- **Proposta de valor:** descreve o pacote de produtos e serviços que de alguma maneira criam valor para um determinado segmento de clientes. A proposta de valor é uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes. É a maneira pela qual a empresa se diferencia de seus concorrentes fazendo com que um cliente opte por adquirir um produto ou serviço de uma empresa e não de outra. Questionamentos básicos deste bloco são: que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo a cada segmento de clientes?
- **Canais:** Representa a interface de ligação entre a empresa e os clientes, ou seja, a forma com que a empresa entrega as propostas de valor. Questionamentos básicos deste bloco são: através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados a rotina dos clientes?
- **Relacionamento com Clientes:** Descreve as estratégias que estabelecem a relação entre a empresa e seus diferentes segmentos de cliente. A definição de boas estratégias de

relacionamento é um fator relevante para a fidelização dos clientes. Questionamentos básicos deste bloco são: que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?

- **Fontes de Receita:** Descreve o modo como a empresa obtém lucro advindo das proposições de valor consumidas pelos segmentos de clientes. Questionamentos básicos deste bloco são: 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 de receita?
- **Recursos Principais:** Representa os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser de propriedade da empresa ou adquiridos de parceiros-chave. Questionamentos básicos deste bloco são: que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
- **Atividades-Chave:** Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar de forma constante para que o modelo de negócio funcione. Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fontes de receita?
- **Parcerias Principais:** Representa os parceiros, ou a rede de fornecedores indispensáveis para o funcionamento do negócio. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do modelo de negócio deve ser listada neste bloco. Questionamentos básicos deste bloco são: 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 Custos:** Descreve os custos principais envolvidos na operação de um modelo de negócios. Questionamentos básicos deste bloco são: quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) um modelo de negócio pode ser mais bem representado através desses nove blocos que compõem o Canvas, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro principais áreas de qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

2.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE O CANVAS

A pesquisa bibliográfica sobre o uso do Canvas na elaboração de modelos de negócios em diferentes contextos foi realizada em três bases de dados: Scopus, ScienceDirect e a IEEE. Os trabalhos serviram de subsídio para encontrar na literatura trabalhos que utilizam o Canvas como uma ferramenta para a criação de modelos de negócios, e que contenham propostas de valor evidenciadas no Canvas em estudos de caso. A seguir são apresentados alguns artigos que utilizam o Canvas como um meio para a representação de modelos de negócios.

O trabalho realizado por Barquet et al. (2013) propõe um framework para apoiar a adoção de sistemas produto-serviço, também conhecido pela sigla PSS (*Product–Service Systems*), empregando o conceito de modelo de negócio. A ferramenta conceitual de modelos de negócios *Canvas* foi utilizada para analisar empresas em termos de requisitos PSS, e definir ações para implementá-los. Um estudo de caso foi realizado para ilustrar a aplicação deste framework em uma empresa fabricante de máquinas para fornecer dados para a pesquisa.

O trabalho realizado por Berkers et al. (2010) analisa as implicações de modelos de negócio para operadores de serviços móveis. O espectro de radiofrequências e a infraestrutura de rede são dois recursos essenciais para a prestação de serviços móveis, que por sua vez são caros e cada vez mais escassos. O Canvas foi utilizado para analisar o efeito de um cenário de compartilhamento completo para um operador de rede móvel. Foi visto que a limitação decorrente da diferenciação tecnológica leva ao aumento da concorrência entre os operadores existentes. Além disso, os efeitos de redução de custos positivos de partilha de novas tecnologias podem ser comprometidos pela presença de tecnologia legada, devido ao fato de os operadores de serviços móveis terem de gerir e compartilhar redes legadas.

O trabalho realizado por Bonazzi, Fritscher e Pigneur (2010) discute as principais questões de privacidade em torno de modelos de negócios para aplicações móveis, e vislumbra novas soluções para a proteção da privacidade como uma proposição de valor principal. O Canvas foi utilizado para ajudar a analisar a situação e descrever um padrão de modelo de negócio genérico para serviços que necessitam garantir a privacidade dos seus usuários.

O trabalho de Cherif e Grant (2013) utiliza o Canvas para analisar modelos de e-business considerando as suas diferenças e semelhanças, para verificar como estes diferentes modelos afetam o sucesso das empresas e que características são importantes para garantir este sucesso. A análise foi feita através dos modelos de negócio de seis diferentes sites do mercado imobiliário.

O trabalho de Ehrenhofer e Kreuzer (2012) descreve os desafios e perspectivas de inovação no segmento de serviços em novos modelos de negócios de potencial econômico, e traz uma

abordagem de desenvolvimento integrada de serviço e modelos de negócios inovadores. O Canvas é utilizado juntamente com métodos e ferramentas específicas da abordagem de engenharia de serviços em um estudo de caso de um modelo de negócio de um software como serviço – SaaS (*Software-as-a-Service*).

O trabalho de Iacob et al. (2012) apresenta o argumento de que mudanças em processos importantes de tecnologia da informação (TI) que afetam a estrutura corporativa de uma organização podem acarretar em mudanças no modelo de negócio da organização. Uma análise do modelo de negócio pode estabelecer se a mudança arquitetural tem valor ou não para o negócio. Para a realização desta análise foi proposta uma abordagem que relaciona os modelos corporativos previstos no ArchiMate, com a modelagem de negócio do Canvas, que por sua vez é demonstrada através de um estudo de caso com uma empresa fictícia que oferece seguros de casa, viagens e carros.

O trabalho realizado por Juliandri e Musida (2012) aborda modelos de negócios providos pela computação em nuvem e como ela pode criar sistematicamente valor para as organizações. A área de domínio de estudo é o Machine-to-Machine (M2M) similar à computação em nuvem. O modelo de negócios Canvas foi utilizado como um guia para demonstrar o real valor da computação em nuvem para as organizações. O trabalho apresenta um dos possíveis modelos comerciais que pode ser usado como uma referência para negócios que utilizam o M2M.

O trabalho de Kalakou e Macario (2013) explora diferentes tipos de modelos de negócio de aeroportos. O Canvas foi utilizado para estudar o funcionamento de vinte diferentes aeroportos, que foram organizados em cinco categorias de acordo com o tipo de tráfego e o perfil de negócio. As categorias são: aeroportos centrais primários, centrais secundários, comerciais, de baixo custo e de carga. Depois de comparar os modelos de negócio dos aeroportos de cada categoria, as características em comum foram identificadas e seus elementos principais de diferenciação foram designados. O trabalho tem como resultado a proposta de um framework para a exploração de modelos de negócio de aeroportos.

O trabalho realizado por Martikainen, Niemi e Pekkanen (2013) apresenta um processo de construção de modelos de negócio em potencial para prestadores de serviços que operam em cadeias de abastecimento de alimentos. O Canvas foi utilizado para analisar as diferentes necessidades de negócio dos diversos indivíduos envolvidos numa cadeia local de abastecimento de alimentos, e como resultado da análise, dois modelos de negócio foram propostos.

O trabalho de Norden et al. (2013) apresenta uma nova abordagem de modelo de negócio para a indústria marítima, em combinação com uma abordagem holística de monitoramento. Este modelo visa minimizar os custos com manutenção de navios utilizando sensores capazes de

informar a necessidade de manutenção preventiva de peças e equipamentos, possibilitando a introdução de novas tecnologias. O Canvas foi utilizado como um meio para a elaboração da abordagem proposta.

O objetivo do trabalho de Nungu, Brown e Pehrson (2011) é apresentar e analisar um modelo de negócio para a implantação de redes de banda larga que atendam as necessidades de comunicação de comunidades em desenvolvimento. Para isso, o trabalho propõe uma abordagem público-privada e iniciativas comunitárias para demonstrar a viabilidade de implantação de redes de banda larga em comunidades rurais. O modelo visa garantir a sustentabilidade financeira e operacional dessas redes. O modelo do Canvas foi utilizado para analisar e mapear as partes interessadas, e para identificar as oportunidades disponíveis e os riscos envolvidos, a fim de propor um modelo de negócio inovador. O modelo foi validado através de um estudo de caso em uma rede de banda larga de comunidade rural da Tanzânia.

A Tabela 3 apresenta uma síntese das proposições de valor definidas com o auxílio do Canvas contidas nos trabalhos estudados.

Tabela 3. Propostas de valor evidenciadas na literatura.

Autores	Proposta de Valor
Barquet et al. (2013)	Menor responsabilidade para o ciclo de vida do produto; Garantia funcional; Redução do custo de operações de manufatura; Personalização; Customização; Treinamento; Qualidade; Diminuição dos custos de investimentos iniciais;
Berkers et al. (2010)	Diferenciação em serviços de Voz; Maior capacidade para serviços de dados a um custo menor; Qualidade e desempenho; Diminuição de preços; Capacidade e cobertura; Marca; Planos de dados e de valor agregado; Aumento de serviços de conteúdo.
Bonazzi, Fritscher e Pigneur (2010)	Proteção da privacidade; Gerenciamento dos dados; Redução da violação de privacidade.
Cherif e Grant (2013)	As propostas de valor foram definidas utilizando como parâmetros de comparação cinco características: inovação, usabilidade, desempenho, customização e o design.
Ehrenhofer e Kreuzer (2012)	Não há um <i>Canvas</i> definido, com a proposta de valor do estudo de caso. Mas os resultados mostram que o modelo <i>Canvas</i> complementa o processo de engenharia de serviço muito bem na maioria das áreas.
Iacob et al. (2012)	Proporcionar seguros de casas e inventários; Assegurar carros; Assegurar viagens; Ser informado sobre a situação do seguro

Juliandri e Musida (2012)	Rápida introdução do serviço no mercado; Preço competitivo dos serviços M2M; Oferta de acordo de nível de serviço, ou conforme o uso.
Kalakou e Macario (2013)	Aeroportos centrais primários: grande conectividade geográfica; serviços rápidos para os passageiros; multimodalidade; estadia agradável no aeroporto. Aeroportos centrais secundários: localização; estadia agradável no aeroporto. Aeroportos comerciais: serviços rápidos para os passageiros; ausência de restrições de slots. Aeroportos de baixo custo: serviços rápidos para os passageiros. Aeroportos de carga: transporte de cargas e perecíveis; localização privilegiada; velocidade no transporte de cargas.
Martikainen, Niemi e Pekkanen (2013)	Valor para produtores de alimentos: redução de custos; redução da necessidade de estoque; redução do trabalho com recebimentos; visibilidade do produto; novas fontes de clientes; aumento das vendas. Valor para processadores de alimentos: aumento da oportunidade de negócios; redução do trabalho com recebimentos e pagamentos. Valor para varejistas: prazo de entrega menor; tamanho de lotes adequados; maior disponibilidade de produtos; oferta de variedades de produtos; possibilidade de compra de lotes apropriados.
Norden et al. (2013)	Custos calculáveis para os serviços adquiridos durante a vigência do contrato, incluindo acidentes improváveis. Redução dos custos de administração; Redução do esforço de coordenação; Possibilidade de concentração no que é mais importante no negócio;
Nungu, Brown e Pehrson (2011)	Provisão de conectividade local para os usuários para facilitar os serviços de banda larga; Provisão de treinamentos, manutenção e reparação de equipamentos de TI; Fornecimento de servidores para vários conteúdos digitais utilizados em escolas, centros de saúde e outros setores como o turismo e a agricultura; Acesso à Internet; Fornecimento de ponto de acesso público (tele centro) para oferecer treinamentos de TI e serviços de secretaria, tais como impressão, fotocópias e fax.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através dos estudos provenientes da literatura foi possível verificar que a utilização do Canvas não se restringe a algum tipo de negócio específico, mas se aplica a vários segmentos diferentes, como por exemplo, na indústria de TI, na indústria manufatureira, de alimentos, no e-business, dentre outros tipos de negócios.

3 ABORDAGEM PRÁTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA DE SOFTWARE

A abordagem prática deste trabalho utiliza a técnica de estudo de caso que tem como unidade de análise uma empresa júnior de engenharia de software. Trata-se de um estudo qualitativo mediado por uma discussão utilizando o Canvas para visualizar o modelo de negócios da unidade de análise. O objetivo deste estudo foi verificar de forma prática a utilização do Canvas para a representação de modelos de negócios especialmente no que diz respeito à proposição de valor.

Cabe frisar que as empresas júniores são ambientes acadêmicos que colocam em prática situações empresariais e assim, o estudo de caso realizado reflete situações gerais encontradas no cotidiano de empresas de desenvolvimento de software. Neste sentido, Segundo Wazlawick (2009, p. 129) reforça que:

Um relato de experiência conta uma história informativa sobre um experimento e suas

observações. Este relato deve mostrar como a situação observada reflete em situações gerais. Ou seja, o relato de experiência não deve, sempre que possível se fixar à instância específica sendo observada, mas apresentar a possível generalização das observações para outras situações.

A Ideiah Soluções em Software Júnior é uma empresa júnior fundada em 2012 por alunos de graduação do curso de Bacharelado em Engenharia de Software da Universidade Federal do Pampa Campus Alegrete - RS. Trata-se de uma associação civil, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação, que possibilita aos acadêmicos o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais complementares aos obtidos em sala de aula.

Dentro da proposta de os alunos por em prática no mercado os conhecimentos obtidos durante a formação em engenheiro de software, a empresa objeto de estudo é voltada para o desenvolvimento de sistemas utilizando os métodos e tecnologias de engenharia de software. Além dos conhecimentos técnicos de um engenheiro de software, na empresa júnior os alunos precisam adquirir conhecimentos gerenciais e de negócios, pois são responsáveis pela administração da empresa, tendo que negociar contratos com os clientes e gerenciar os projetos de software.

O estudo de caso retrata uma iniciativa de elaboração do Canvas realizada por alunos dos cursos de ciência da computação e de engenharia de software integrantes da empresa júnior. Esta iniciativa dividiu-se em três etapas. Na primeira etapa foi estudado o conceito de modelo de negócios e também os nove blocos do Canvas. Na segunda etapa, foi discutido o modelo de negócio da empresa júnior. Na terceira etapa, foi construída coletivamente uma versão consensual do modelo de negócios da empresa júnior. Na Figura 3 está ilustrado o modelo de negócios da empresa júnior elaborado através do quadro do Canvas.

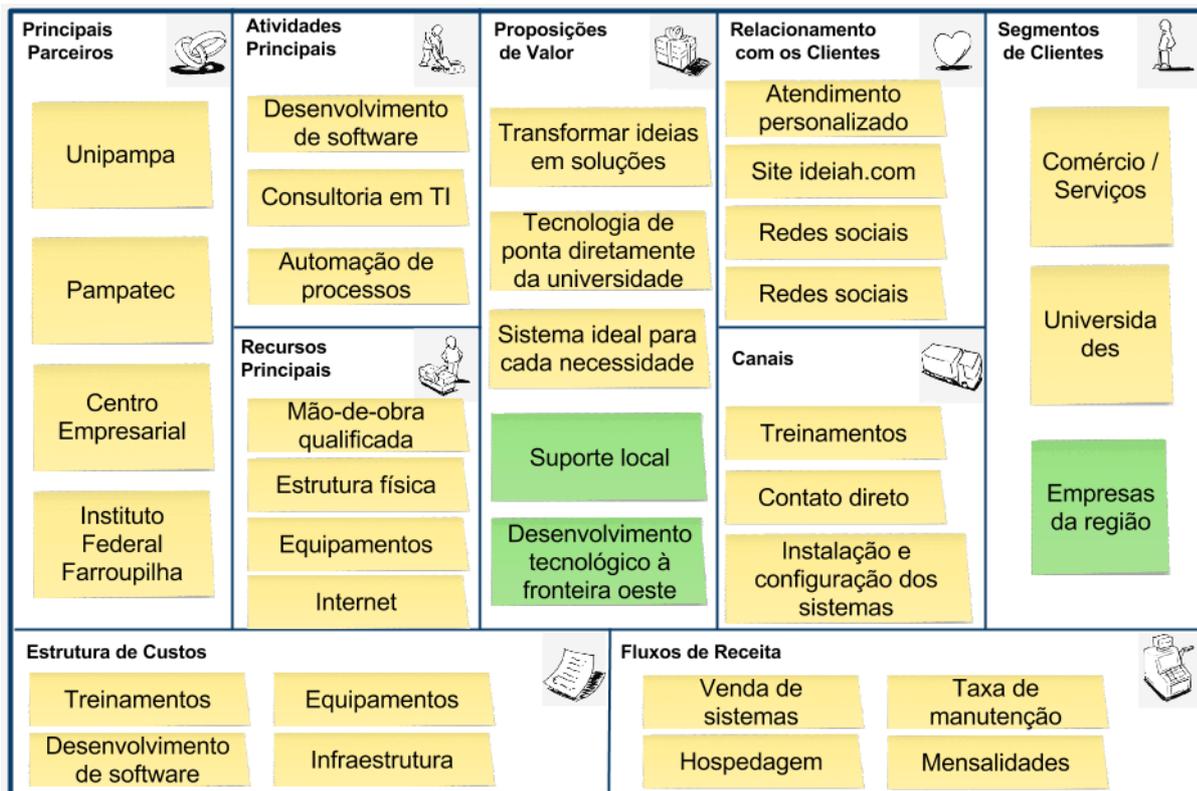


Figura 3. Canvas consolidado da Empresa Júnior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme pode ser observado na Figura 3, o segmento de clientes são as empresas e universidades da região tendo como proposta de valor o conhecimento tecnológico advindo da universidade que mantém a empresa júnior. Os canais de entrega deste valor são o contato direto com o cliente com possibilidade de fornecer suporte personalizado, o que também remete a forma de o relacionamento com os clientes e continuar entregando este valor.

3.1 RESULTADOS OBTIDOS

A interação com a empresa júnior reforçou o conceito de que este tipo de organização é um ambiente acadêmico que possibilita aos alunos a prática empresarial. Isso porque na oficina de Canvas verificou-se que muitas das questões cotidianas de uma empresa júnior são as mesmas de uma empresa já inserida no mercado. No caso da Ideiah, ao analisar o quadro do Canvas na Figura 3, é possível notar que ela possui as mesmas características de uma pequena empresa de desenvolvimento de software, pois possui diferentes projetos de software sendo desenvolvidos e consequentemente diferentes contratos com clientes. Possui uma equipe de desenvolvedores de software que precisam ser gerenciados, cronogramas, orçamentos, dentre outros.

No que diz respeito ao quadro de proposição de valor do Canvas a empresa estudada apontou como “Tecnologia de ponta direto da universidade” como um diferencial a ser oferecido para os seus clientes. Segundo os membros da empresa, o conhecimento de engenharia de software

obtido academicamente é posto em prática e convertido em qualidade do software para o cliente.

Uma proposição de valor específica de empresas juniores é a que envolve a relação das mesmas com a comunidade discente. Durante a oficina de Canvas discutiu-se o seguinte questionamento: Qual a proposta de valor da empresa júnior para os alunos? Onde os alunos estão contemplados no quadro do Canvas? Ao tentar responder qual a proposta de valor da empresa júnior para os alunos, foi identificado que os alunos não são necessariamente clientes da empresa júnior, mas sim colaboradores e que uma das principais propostas de valor para eles é a oportunidade de por em prática o conhecimento acadêmico antes mesmo de efetivamente ingressarem no mercado. Ou seja, a proposta de valor está na formação do profissional de engenharia de software. Já ao tentar identificar onde os alunos estão contemplados no quadro do Canvas, os alunos dos cursos de engenharia de software e de ciência da computação melhor se ajustam ao quadro recursos principais, pois vem obtendo na Universidade os conhecimentos tecnológicos necessários para a prática profissional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo conciliou a abordagem teórica com uma abordagem prática tendo como temática a proposição de valor utilizando o Canvas. Na abordagem teórica, por meio da revisão da literatura e das análises das proposições de valor identificadas em cada estudo, verificou-se que as organizações estão em busca de modelos de negócios sustentáveis, que atendam suas necessidades e agreguem valor ao negócio. Enquanto que na abordagem prática, o Canvas mostrou-se uma ferramenta viável para esta finalidade, pois permite às organizações criar modelos de negócios de forma ágil ou analisar seus modelos de negócio existentes. Esta ferramenta permite propor melhorias, e descobrir gargalos antes de colocá-los em prática, também é útil para a análise de uma proposta de negócio antes de criar um plano de negócio totalmente estruturado.

Por ser uma ferramenta visual, o Canvas facilita a interação das pessoas envolvidas na criação do modelo de negócio e permite uma prototipação rápida através de seções de *brainstorms* e experimentações, e faz com que esse processo de criação torne-se menos burocrático e mais colaborativo. Como a proposta de valor é o motivo principal pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra, o Canvas mostrou-se uma ferramenta eficiente para propor maneiras de criar valor tanto para os clientes quanto para a própria organização através do lucro obtido, uma vez que a proposição de valor é um elemento chave para qualquer modelo de negócio.

Ao realizar o presente trabalho verificou-se a oportunidades para a realização de trabalhos futuros utilizando como tema o Canvas em atividades de ensino, de pesquisa e de extensão

universitária. No ensino superior é possível utilizar o Canvas como ferramenta de ensino/aprendizagem em diferentes áreas de conhecimento, tal como em disciplinas de administração e empreendedorismo para visualizar e discutir planos de negócios ou analisar questões relacionadas ao papel da estratégia e das tecnologias voltadas para negócios em disciplinas de sistemas de informação. Possibilidades de projetos de pesquisa e trabalhos de iniciação científica podem surgir por meio da identificação de problemas de pesquisa que abordem o Canvas como tema, sendo que tais pesquisas podem ser complementadas pela realização de estudos de caso tanto na indústria como na área de serviços e de comércio. Já no que diz respeito à extensão universitária, o Canvas pode ser utilizado em projetos de extensão para a interação de saberes entre a comunidade e a universidade.

REFERÊNCIAS

- BARQUET, A. P. B. et al. Employing the business model concept to support the adoption of product service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, Elsevier Inc., v. 42, n. 5, p. 693–704, mai. 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850113000710>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- BERKERS, F. et al. To Share Or Not To Share? Business aspects of network sharing for Mobile Network Operators, *Intelligence in Next Generation Networks (ICIN)*, 2010.
- BONAZZI, R.; FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Business model considerations for privacy protection in a mobile location based context. In: *14th International Conference on Intelligence*. 2010, on Next Generation Networks, Ieee, p. 1–8, out. 2010. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=5640885>>. Acesso em: 22 ago. 2013.
- CHERIF, E.; GRANT, D. Analysis of e-business models in real estate. *Electronic Commerce Research*, Springer US jul. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10660-013-9126-z>>. Acesso em: 19 ago. 2013.
- CHIAVENATO, I. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2010.
- EHRENHOFER, C.; KREUZER, E. The Role of Business Model Design in the Service Engineering Process: A Comparative Case Study in the Field of Cloud Computing to Join Service Engineering with Business Model Design. In *Annual SRII Global Conference*, Ieee, p. 283 – 292, jul. 2012. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/abstractCitations.jsp?tp=&arnumber=6311007>>. Acesso em: 22 ago. 2013.
- HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, v.12, p.49-59, 2003.
- IACOB, M. E. et al. From enterprise architecture to business models and back. *Software & Systems Modeling*, Springer-Verlag, p. 1-25dez. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10270-012-0304-6>>. Acesso em: 22 ago. 2013.
- JULIANDRI, A.; MUSIDA, M. Positioning Cloud Computing in Machine to Machine Business Models. In *Cloud Computing and Social Networking (ICCCSN)*, International Conference p. 26-27, abr 2012 Bandung, West Java. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6215726>> Acesso em: 22 ago. 2013.
- KALAKOU, S.; MACARIO, R. An innovative framework for the study and structure of airport business models. *Case Studies on Transport Policy*, p. 2–17 set. 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2213624X13000072>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Atlas, 2009.

MARTIKAINEN, A.; NIEMI, P.; PEKKANEN, P. Developing a service offering for a logistical service provider Case of local food supply chain. International Journal of Production Economics, Elsevier, p. 1–9, jun. 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527313002533>>. Acesso em: 02 set. 2013.

NORDEN, C. et al. New Approaches to Through-life Asset Management in the Maritime Industry. In 2nd International Through-life Engineering Services Conference. Procedia CIRP, Elsevier B.V., v. 11, p. 219–224, jan. 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212827113005179>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

NUNGU, A.; BROWN, T.; PEHRSON, B. "Business model for developing world municipal broadband network - a case study," Global Information Infrastructure Symposium (GIIS), 2011 , vol., no., p. 1-7, 4-6 Aug. 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6026715&isnumber=6026696>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Ed. Wiley John & Sons. New Jersey – USA, 2010.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F. Modelos de negócio na era digital. Espacios. Vol. 33 (7), P. 21, 2012.

SOBRAL F, PECI A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2013.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. Journal on Electronic Markets. v.8, n.2, p.3–8, 1998.

VALADARES, M. C. B. Planejamento Estratégico Empresarial: Foco Em Clientes E Pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VALLE, R.; COSTA, M. M. Gerenciar os processos, para agregar valor à organização. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2009.

WAZLAWICK, R. S. Metodologia de pesquisa para ciência da computação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.