

Percepção Contribuição do Business Model Canvas em Empresas de Tecnologia

Perception Contribution of Business Model in Technology Companies

João Marcelo Pereira de Melo

Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Piauí
E-mail: joaomarcelo.03@hotmail.com

Francisco de Tarso Ribeiro Caselli

Doutor em Rede pela Universidade Federal do Piauí
Professor da Universidade Federal do Piauí
E-mail: tarso.caselli@ufpi.edu.br

Eulálio Gomes Campelo Filho

Doutor em Engenharia de Negócios pela Universitaet Karlsruhe
Professor da Universidade Federal do Piauí
E-mail: eulaliocampelo@ufpi.edu.br

Antônio Vinicius de Oliveira Ferreira

Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Ceará
Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Piauí
Professor da Universidade Estadual do Piauí
E-mail: vinicius@gncapital.com.br

Rafael de Carvalho Maciel

Graduado em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa
E-mail: rcarvalhojpa@hotmail.com

Endereço: João Marcelo Pereira de Melo
Universidade Federal do Piauí, Centro de Tecnologia.
Avenida Universitária, Ininga, Teresina, PI. Brasil.
Endereço: Francisco de Tarso Ribeiro Caselli
Universidade Federal do Piauí, Centro de Tecnologia.
Avenida Universitária, Ininga, Teresina, PI. Brasil.
Endereço: Eulálio Gomes Campelo Filho
Universidade Federal do Piauí, Centro de Tecnologia.
Avenida Universitária, Ininga, Teresina, PI. Brasil.
Endereço: Antônio Vinicius de Oliveira Ferreira
R. João Cabral, 2231. Teresina Piauí
Endereço: Rafael de Carvalho Maciel
Rua Dra. Alaíde Marques, 967, Ininga, Teresina/PI.

Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

**Artigo recebido em 08/06/2017. Última versão
recebida em 23/07/2017. Aprovado em 24/07/2017.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

Se no passado as empresas utilizavam-se de uma metodologia de tentativa e erro para a solução de seus problemas, atualmente, predominam os princípios da gestão de negócios. O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção do desempenho da ferramenta do modelo *Canvas* na gestão de negócio das empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) de uma grande região metropolitana, que pode auxiliar essas empresas na solução de seus problemas. A amostra é composta pelas empresas que fazem parte de um projeto de fortalecimento do polo de TIC da região e que estão a utilizar o *Canvas*. Os dados foram coletados através de um questionário semiestruturado, submetido ao teste alfa de *conbrach* para sua validação. Estática descritiva e análise do discurso foram usadas na análise dos dados. Os resultados indicam que a ferramenta *Canvas*, para a maioria dos entrevistados, foi considerada como de grande relevância, porque possibilitou a melhor visualização do negócio e incentivou a participação dos funcionários da empresa. É possível afirmar-se, desta forma, que o uso da ferramenta *Canvas* mostrou-se como vantajoso para as empresas de TIC, já que contribui de maneira positiva para o desempenho dos negócios.

Palavras chaves: Modelo de Negócios. *Canvas*. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

In the past, it was common for any company to solve its problems in a try and error basis. Nowadays the principles of business management are used. The present essay will analyse the impacts of the adoption of the *Canvas* Model in the Information Technology (IT) sector of metropolitan area in northeast Brazil, since the model can helps the enterprises to solve their contingences. The sample is made off the companies that are working with the *Canvas* Model because of the program of stronger TIC. Semi-structured questionnaires were used to collect the data needed. *Conbrach* alfa test was used to confirm the results. Descriptive statistics and discourse analysis were used for the data analysis. The results show that, according to most the interviewees, the *Canvas* model represented a major contribution, since with its adoption, it was possible to a have a better view of the enterprise and more collaboration from the employees. It is possible to conclude that the *Canvas* model is a source of gains and positive performance to the IT companies from Teresina/PI.

Keywords: Business Model. *Canvas*. Information Technology.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de negócios ganhou força nos anos 60 nos Estados Unidos. A mesma tornou-se de fundamental importância para solucionar os problemas das empresas que, até aquela data, era aplicado o método de tentativas e erros. Por causa desse fato as empresas passaram a ter caráter sistêmico, onde “seus objetivos, orçamentos, estratégias e programas precisariam ser integrados em um documento abrangente”. (NAKAGAWA, 2011), chamado Plano de Negócios que é um documento de grande extensão devendo ser elaborado por um profissional especializado na área, de acordo com as necessidades de quem o procura. Diante da dificuldade de entendimento desse plano, da demora ao ser elaborado e do difícil acesso para identificação de seus itens, surgiram, nos anos 90, os modelos de negócio que se destacam por sua simplicidade e praticidade de execução, por serem mais intuitivos e, nem por isto, menos eficientes.

Focando na realidade das empresas que prestam serviços de TIC em todo o mundo. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), este setor vem crescendo, impulsionado a altos investimentos em inovação, com o intuito de explorar novas soluções e aumentar as potencialidades do chamado 3º setor. (BRASSCOM, 2015). Este segmento cresceu, entre 2014 e 2015, a taxa de 5% a 10%, dependendo do país (BRASSCOM, 2015). Nas palavras de Gerson Shimitt, presidente da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), “este mercado não para de crescer, mas pode-se aumentar a capacidade de produzir melhor mudando o modelo de negócios destas empresas”. (BOLÇAS, 2013).

O setor de TIC é composto, em sua maior parte, por micro e pequenas empresas, sendo bastante estratégico para economia do Brasil (ROSELINO, 2007), bem como incentiva o avanço científico-tecnológico, através de pesquisas e, hoje, tem conquistado muita evidência.

No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2013) sobre a sobrevivência e, de modo complementar, da mortalidade das micro e pequenas empresas criadas no setor de TIC, aponta que 29% delas, nascidas em 2007, não sobrevivem com até dois anos de criadas. E dentre os principais motivos estão a falta de inovação na sua gestão organizacional.

No entanto, estas passam pelo problema de perder mercado para empresas de fora, por ter alguns gargalos que dificultam alcançar progresso, tais como, dificuldade de precificar o seu produto, dificuldade em ter pessoal qualificado, planejamento empresarial e gerencia do negócio (CAMPELO, 2015).

A unidade do SEBRAE percebendo a necessidade de fortalecer o segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do estado, adotou o uso da ferramenta de modelos de negócios *Business Model Canvas* (BMC), para ser uma das suas ações colaborativas voltadas a fortalecer o segmento de TIC, bem como além destas fronteiras. Diante disso este trabalho busca analisar a percepção do desempenho da ferramenta de modelo de negócios Canvas, dentro da gestão de negócios das empresas de TIC, em uma região metropolitana do nordeste brasileiro.

2 METODOLOGIA

As empresas selecionadas para essa pesquisa fazem parte de um Projeto de Fortalecimento do Polo de TIC em uma grande região metropolitana desenvolvido pelo SEBRAE. Este projeto teve o seu início no ano de 2012, e tem continuidade até o presente ano. Inserida como uma das ações do projeto está o uso da ferramenta de modelos de negócios *Business Model Canvas*, que fora implementada por 14 empresas atuantes no projeto, e tem por finalidade, dar suporte às tomadas de decisões. A coleta de dados se deu por meio de questionário semi-estruturado, via e-mail, onde 10, das 14 empresas, responderam tendo, assim, uma representatividade de 71% do universo escolhido.

O questionário utilizado foi adaptado do modelo proposto por Carrasco *et. al* (2014), que estão despostos da seguinte forma: (01) uma pergunta para identificar o tipo de empresa de TIC; (2) perguntas fechadas tipo sim ou não; (06) seis perguntas fechadas, contendo: Totalmente, Parcialmente e Não atende, junto com a opção de o entrevistado de colocar comentários sobre a pergunta realizada sobre a influência percebida do uso do CANVAS na elaboração da estratégia de negócio; (01) uma pergunta aberta, dando a oportunidade do entrevistado escrever algo que o mesmo considera importante para o estudo dessa pesquisa. A bloco de perguntas sobre a percepção do CANVAS sobre a estratégia de negócios foi submetido ao teste alfa de *conbrach* para sua validação.

Foi realizada tabulação dos dados e a análise dos mesmos, por meio de análise de discurso, com o intuito de identificar, a percepção dos possíveis ganhos obtidos pelas empresas devido ao uso do CANVAS, dificuldades na implementação desse modelo e como ele pode ter contribuído para laboração da estratégia de negócio das mesmas.

A questões de 4 a 9 foram analisadas por meio de estatística descritiva, a partir da porcentagem de cada aspecto das questões respondidas, com o intuito de tornar os resultados

mais consistentes. Por fim, foi elaborado um gráfico radar compilado de todas as questões, para se observar a convergência de opiniões das empresas que responderam ao questionário.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empresas de Tic

No cenário mundial, o mercado de softwares e serviços, no ano de 2006, atingiu o valor de 713 bilhões de dólares em transações, sendo liderado pelos Estados Unidos, 303 bilhões de dólares, representando a fatia de 42,5% do total, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Softwares – ABES (2006).

Com relação ao porte, no estudo de Stefanuto (2004), as empresas de software do Brasil são constituídas por 96% de Micro e Pequenas Empresas (MPE), onde trabalham, na maior parte, técnicos recém-formados ou vindos de empresas de maior porte. Ainda segundo esse autor, essas empresas não dispõem de alta capacidade gerencial e de mercado, e também há predominância de modelos de negócios imprecisos. Por essa razão, elas acabam tendo dificuldade de acesso a capital, elevada competição no mercado interno e considerável falta de variedades de produtos (STEFANUTO, 2004).

Para se obter uma boa gestão de negócios ajuda as empresas de qualquer segmento a se manter competitivas no mercado. Nesse sentido, as mesmas devem buscar por estratégias que irá servir de suporte para obter suas metas e ganhar destaque. Mediante o que foi colocado, são apresentadas algumas metodologias eficientes para gestão de empresas de TI, os modelos de negócio.

Sardas (2014) afirma que os modelos de negócio são relevantes, frente a uma atual conjuntura de mercado dinâmica e complexa, onde a busca por novas estratégias possibilita às empresas ter grande vantagem competitiva. Segundo conceituação de Pereira e Santos (2001), modelo de negócio é o reflexo da realidade de uma empresa, considerando elementos da organização, tais: pessoas, estrutura e tecnologia.

3.2 Modelos De Negócios

Segundo Siqueira (2013), o surgimento dos modelos de negócio se deu junto com o advento da internet no meio empresarial e acentuou-se, conforme Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), no mesmo período de uma alta no mercado de ações da Nasdaq para empresas de tecnologia.

Partindo para a caracterização de modelos de negócios, Eriksson e Penker (2000) dizem que modelos de negócios é o ponto focal, onde os negócios e as operações de negócios são conduzidas e melhoradas, respectivamente. Para Dornelas (2014), modelo de negócio descreve como a organização irá gerar receitas e quais os custos e investimentos para obter-se tal valor.

Para Shafer, Smith e Linder (2005), o modelo de negócio compreende a lógica de criação e captura de valor. De modo semelhante e complementar, Osterwalder e Pigneur (2010), mostra que modelos de negócios são a criação, entrega e captura de valor por parte da empresa. Diante dessas caracterizações, estudiosos na área, desenvolveram modelos de negócios próprios, cujo intuito principal é conquistar o valor proposto pela empresa. A seguir, serão expostos alguns exemplos de modelos de negócio, para melhor esclarecimento sobre o assunto.

Para Hedman e Kalling (2003), modelo de negócios, é usado para expor as principais partes de um determinado negócio, ou para descrever algum negócio em particular. Em seu modelo proposto, os autores basearam-se nos seguintes componentes, devidamente traduzidos (HEDMAN; KALLING, 2003, p.53):

Clientes: são consumidores potenciais do negócio;

Concorrentes: são os competidores potenciais;

A oferta: os produtos ou serviços que serão oferecidos;

As atividades e organização: são as atividades da empresa que dão suporte as atividades do modelo;

Recursos: são os recursos humanos, físicos e da organização;

Fornecimento de fatores e produção de insumos: é o fornecimento e entradas para a produção.

Para Hedman e Kalling (2003), estes seis fatores fazem parte da componente vertical do negócio, ou seja, nesta dimensão, integra aspectos internos que transformam fatores de recursos, por meio de atividades, em uma estrutura que irá entregar produtos ou serviços ao mercado. Por último, os autores colocam o componente de processo longitudinal, que leva em consideração a dinâmica do modelo de negócio ao longo do tempo, bem como limitações cognitivas e culturais que os gerentes possam vir a enfrentar, tais como; processos culturais e obstáculos políticos.

3.3 Modelo de Lecocq, Demil e Warnier (2006)

O segundo modelo a ser apresentado, é o elaborado pelos franceses Xavier Lecocq, Benoît Demil e Vanessa Warnier. Os pontos chave apontadas neste modelo, segundo Lecocq; Demil e Warnier, *et al* (2006), são:

Recursos e Habilidades implantadas (*Ressources et Compétences déployées*): são os meios para gerar renda para a empresa, tais como: produtos, serviços, ativos detidos pela empresa ou as habilidades dos funcionários para gerar renda;

Escolha de atividades na cadeia de valor e posicionamento de uma rede valiosa (*Choix des activités dans la chaîne de valeur et positionnement dans un réseau de valeur*): neste canal, a empresa definir as funções que irão assegurar e o que será fornecido pelos seus fornecedores;

Oferta de produtos e serviços (*Offre de produits et services*): é a seleção dos recursos e habilidades que geram renda. Desta forma, a empresa deve desenvolver seu portfólio de produtos ou serviços para valorizá-los;

Estrutura do volume e resultado (*Volume et structure des revenus*): neste canal, a empresa deve procurar atingir um grupo de clientes em quesitos de tamanho e importância para determinar um nível global de renda;

Estrutura de volume e custos (*Volume et structure des charges*): no tocante a custos, os autores afirmam que, em termos de modelos de negócio, o objetivo não é aumentar as

receitas, mas garantir a sustentabilidade da empresa. Desta forma, gerir os custos de uma maneira sustentável, é imprescindível para o sucesso do modelo de negócios;

Lucro (Marge): é o lucro conquistado pela empresa.

As variáveis funcionam como perguntas para a empresa que quer desenvolver um novo negócio ou modificar um modelo de negócio já existente. Conforme Lecocq et al (2006), as escolhas feitas pelo líder em qualquer uma dessas etapas terão consequências sobre várias dimensões da empresa. Desta forma, tais canais interagem de forma a conseguir trazer lucro para a firma.

3.4 O modelo de Johnson, Christensen e Kagermann (2008)

O modelo proposto por Johnson, Chistensen e Kagermann (2008) é composto por quatro elementos convergentes, que funcionam em conjunto com o objetivo de criar valor e entregar valor, (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008):

Proposta de valor ao cliente (CVP) - os autores conceituam o CVP, narrando que, para uma empresa ter sucesso, ela precisa encontrar uma forma de criar valor para seus clientes, ou seja, CVP é a proposta de solução para um determinado problema, pela qual seus clientes possam conseguir resolvê-los.

Fórmula do lucro - é o modelo que define como a empresa irá criar valor para si, proporcionando valor a seus clientes, consistindo no seguinte: Modelo de Receita, refere-se à relação preço versus volume; Estrutura de custos, define os os custos diretos, custos indiretos, economias de escala. Essa estrutura será impulsionada pelo custo dos principais recursos exigidos pelo modelo de negócio; modelo margem: tem como base o volume e estrutura de custos esperados, a contribuição necessária de cada transação para conseguir os lucros desejados; Velocidade de recursos, que corresponde à rapidez necessária para virar inventário, ativos fixos, em geral, o quanto se precisa para utilizar os recursos, a fim de apoiar o volume esperado e alcançar os lucros esperados.

Recursos-chave - define como principais recursos ativos, as pessoas, tecnologia, produtos, instalações, equipamentos, canais e marca, necessários para entregar a proposição de valor ao cliente-alvo. O foco aqui é sobre os elementos-chave que criam valor para o cliente e para a

empresa, e a forma como estes elementos interagem. (Cada empresa também tem recursos genéricos, que não criam diferenciação competitiva).

Processos-chave - comprovam que as empresas bem-sucedidas têm processos operacionais e de gestão que lhes permitem gerar valor, de forma que eles possam repetir e aumentar em escala com sucesso. Estes podem incluir tais tarefas recorrentes como a formação, desenvolvimento, fabricação, orçamento, planejamento, vendas e serviço. Processos-chave também incluem regras de uma empresa, métricas e normas.

Este modelo, inter-relaciona essas quatro dimensões, de maneira que qualquer alteração em algum elemento, afeta os outros e o todo. Os autores narram que, em uma empresa de sucesso, este sistema é mais ou menos estável, no qual esses quatro elementos ligam-se uns aos outros de forma coerente e complementar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O modelo de negócios Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010)

O Modelo de negócio Canvas, foi desenvolvido por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado, na qual inovou a forma de pensar de novos empreendedores ou de empresas, no momento de desenvolver novos produtos (NAGAMATSU *et al*, 2013). Ainda conforme estudo desse autor, este modelo é uma forma de incentivar a inovação e a prototipação de modelos e assim, contou com a colaboração de 470 profissionais especializados em estratégia de 47 países.

Nas palavras dos autores desse modelo de negócio, “este conceito tem sido aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado em organizações tais como IBM, Ericsson, Deloitte, das Obras Públicas e Serviços Governamentais do Canadá, e muitos mais” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.15).

Nagamatsu (2013) destaca que os modelos de negócios permitem prototipar-se várias versões do negócio, até chegar ao modelo mais adequado. Na visão de Barreto (2013) o modelo de negócio Canvas tem em sua estrutura, todos os componentes indispensáveis para uma empresa criar valor ao mercado. Desta forma, as empresas do setor de Tecnologia da Informação, pode colocar suas ideias em prática dentro do quadro, de forma a encaixar a melhor estratégia.

Para melhor inserção das ideias na ferramenta Canvas ao modelo, Osterwalder (2011) cita que o desafio do conceito deverá ser simples, relevante e intuitivamente compreensível. Segundo a definição do autor, o quadro Canvas descreve a lógica de como a organização irá criar valor ao cliente consiste em um modelo de negócios que descreve a lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR,2011).

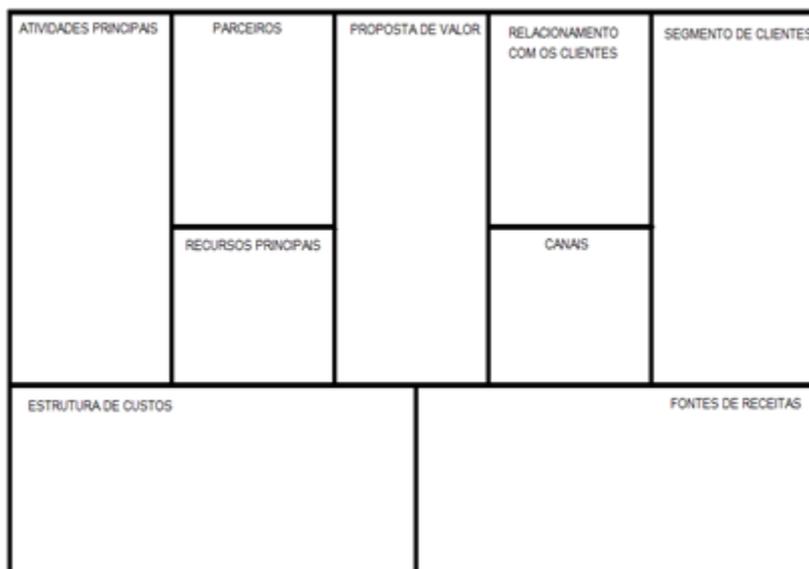
O quadro ferramental Canvas é dividido conforme três lógicas: de criação, de entrega e de captura de valor por parte da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), caracterizados:

Criação de valor (parte central do quadro): quando uma empresa vende um produto ou presta um serviço, este é o valor que a empresa criou. Essa criação é resultado de várias discussões, recurso e atividades. Canal: Proposta de valor;

Entrega do valor (parte direita do quadro): é quando a empresa cria as condições para que o cliente receba seus produtos ou serviços. Canais: Segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes e fonte de receita;

Captura de valor (parte esquerda do quadro): é o recebimento pela empresa em dinheiro pago pelos produtos ou serviços, e também as informações sobre o que os clientes pensam desses produtos ou serviços. Se gostaram, se estão satisfeitos ou se gostaram de algo a mais. Canais: Recursos principais, Atividades principais, Parcerias principais e Estrutura de custos. A Figura 1 mostra o quadro ferramental Canvas;

Figura 1 – Quadro ferramental Canvas



Fonte: Elaborado a partir do quadro de Osterwalder e Pigneur (2011).

O quadro é dividido nessas três lógicas e cada lógica tem seus canais específicos, totalizando nove canais que são conceituados a seguir, segundo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

Proposta de Valor: Este canal, diz respeito a que produtos ou serviços a empresa irá oferecer aos clientes. A proposta de valor pode ser genérica, como por exemplo, venda de canetas, ou específica, como uma loja de fardas e acessórios militares. A empresa, ao criar hipóteses para a proposta de valor, deverá refletir sobre o que está oferecendo para suprir as necessidades dos clientes, ou sobre o ganho que os clientes terão com aquilo que se pretendesse oferecer, ou seja, a proposta de valor, em linhas gerais, é a razão da empresa existir;

Segmentos de clientes: É caracterizado pelo grupo de pessoas ou de organizações que o negócio pretende atingir, atender, servir ou entregar valor. É também o grupo de quem o negócio irá capturar valor por meio das receitas;

Canais: São representados pela logística da empresa, através dos quais os clientes conhecem e recebem os produtos. Os canais possibilitam que a empresa mantenha o relacionamento com o cliente. De um lado, os canais entregam o valor para os clientes e, de outro, servem para capturar o valor oferecido pelo cliente. Exemplo: Jornais, e-mails, sites, outdoor;

Relacionamento com clientes: Tem a finalidade de manter a interação com a clientela. O seu relacionamento com os clientes dá-se através dos canais e, para elaborar este bloco, o empreendedor deve buscar respostas para as seguintes perguntas:

- Como a empresa vai relacionar-se com os clientes?
- A empresa atende o cliente, de forma que ele não busque outras opções no mercado?
- O atendimento será pessoal ou a distância?
- Como a empresa deve agir para conquistar e manter seus clientes?

Fontes de Receita: Remete a como a empresa irá receber por entregar o seu valor ao cliente. Neste sentido, a empresa deverá buscar respostas para as seguintes perguntas:

- Como a empresa vai receber?
- Qual a forma de pagamento?
- Como se deve cobrar pelos produtos ou serviços? Por quilo? Por unidade? Por hora? Por lote?

Recursos Principais: Neste bloco, fica tudo aquilo que é necessário, como as coisas, os ativos físicos, os espaços, as máquinas, os equipamentos, as pessoas, o dinheiro (créditos e financiamentos). Para construir tal bloco, é necessário buscar respostas às seguintes perguntas:

- Quais os principais recursos necessários para realizar a proposta de valor?
- Há necessidade de equipamentos? De materiais? De dinheiro? De pessoas?

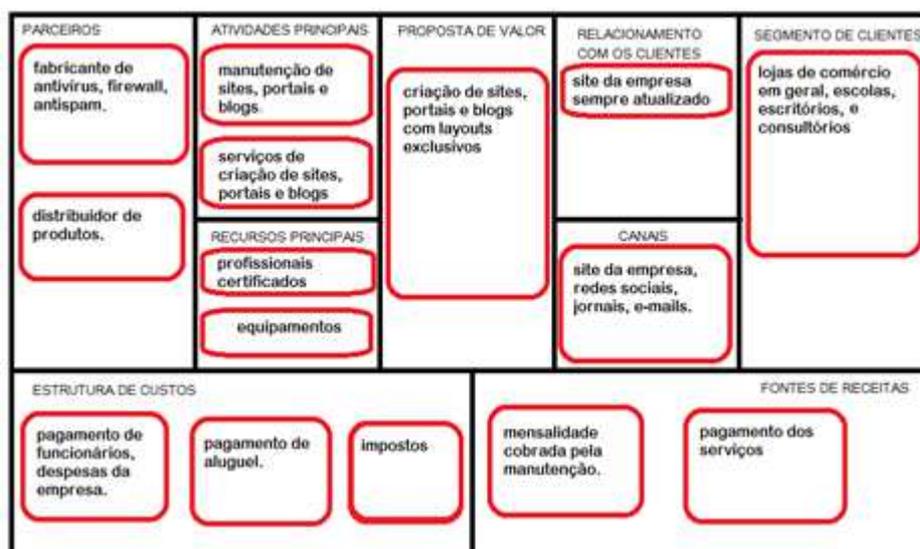
Atividades Principais: As atividades principais andam em conjunto com os recursos principais. Em geral, as atividades acontecem sobre os recursos. Deste modo, para construir o bloco de atividades principais é necessário buscar respostas para as seguintes perguntas, por exemplo:

- Quais as ações necessárias para a realização da proposta de valor?
- O negócio da empresa é produzir algo? Distribuição? A empresa irá resolver problemas com consertos ou manutenção?

Parcerias Principais: As parcerias principais contribuem para que a proposta de valor seja cumprida. No sentido de que ninguém faz sozinho, é importante ter alguém para ajudar.

Estrutura de custos: Refere-se a todos os custos necessários para a empresa cumprir a sua proposta de valor: onde se relacionam os custos com os recursos principais, atividades principais, parcerias principais e canais. Nesse bloco não é necessário detalhamento de todos os custos, e sim uma visão geral. Para melhor entendimento, a Figura 2, mostra um exemplo de modelo desenvolvido para uma empresa que realiza serviços de telecomunicações em TI.

Figura 2 – Modelo de negócio Canvas de uma empresa de TIC



Fonte: Elaborado a partir do quadro de Osterwalder e Pigneur (2011).

Para construir o quadro ferramental Canvas, o empreendedor deve preencher cada um dos nove canais com *post-its* que levam hipóteses, a fim de elaborar o seu modelo de negócio ideal.

Neste exemplo, a empresa tem como proposta de valor a criação de sites, portais e blogs com layouts exclusivos; estes fazem parte da lógica de criação de valor. Para conseguir tal proposta, é necessário elaborar a lógica de entrega de valor, ou seja, quem serão seus clientes potenciais, como irá divulgar os seus serviços para eles, mantendo sempre os mesmos relacionados com a empresa e a fonte de receita que se refere a como a empresa ganhará por seus serviços. No que tange à lógica de captura de valor, a empresa deve contar com parceiros, que são os fornecedores de materiais para a empresa funcionar, com os recursos principais, que são os equipamentos e os profissionais que nela trabalham e as atividades que irão desempenhar, para oferecer a melhor proposta de valor.

4.2 Comparativo dos componentes dos modelos de negócio apresentados

Com o propósito de maior entendimento sobre o assunto, o Quadro 1, mostra os componentes de modelos de negócio na visão de cada autor estudado. Posteriormente será feita uma análise dos quatro modelos de negócios apresentados no capítulo anterior, com a finalidade de mostrar o porquê do modelo de negócio escolhido, o objeto de estudo deste trabalho, enfim, o Modelo de Negócios Canvas.

Tratando-se do modelo de Hedman e Kalling, o mesmo é subdividido em sete componentes, o que mostra uma semelhança com alguns canais do modelo Canvas, que são: Clientes, oferta, as atividades e organização, recursos. Estes componentes integram-se com os outros três, distintos do Canvas, para então interlacionarem-se entre si com o propósito de oferecer ao mercado produtos ou serviços.

O estudo acerca do modelo, o mesmo apresenta-se bem elaborado, contando com a presença da dimensão tempo, não existente no Canvas, que é mostrada por uma linha longitudinal, no contorno do modelo. A mesma tem a intenção de relatar que os gerentes e pessoas no interior, bem como a concorrência, evoluem com o passar do tempo (HEDMAN; KALLING, 2003). Tal dimensão pode servir a futuros estudos para complementá-la dentro do modelo Canvas, uma vez que o mesmo não conta com a variável “tempo” em seu quadro.

Quadro 1 – Componentes dos modelos de negócios analisados

Autor	Componentes de modelos de negócios
Hedman e Kalling (2003)	Clientes Concorrentes A oferta As atividades e organização Recursos Fornecimento de fatores e produção de insumos Componente longitudinal
Lecocq, Demil e Warnier (2006)	Recursos e Habilidades Atividades principais Oferta Estrutura de renda Estrutura de custos Lucro
Johnson, Christensen e Kagermann (2008)	Proposta de Valor ao Cliente Fórmula do lucro Recursos-chave Processos-chave
Osterwalder e Pigneur (2011)	Proposta de valor Segmento de clientes Relacionamento com clientes Canais Fontes de receita Parcerias Atividades principais Recursos principais Estrutura de custos

Fonte: Autoria própria

A abordagem do modelo de Johnson, Christensen e Kagermann utiliza quatro canais relacionando-se em prol de criar valor ao cliente, que são: CVP, fórmula do lucro, recursos-chave e processos-chave. O modelo em questão mostra-se como eficaz, por ter canais básicos na busca da criação de valor, porém não tão completo como o modelo Canvas. O Canvas, além dos quatro canais básicos do modelo de Johnson W., conta com os canais de parceiros principais, canais de logística e de marketing para o cliente, clientes-alvo, bem como sua relação com eles.

Por último, o modelo de Lecocq, Demil e Warnier é evidenciado por boa parte dos canais do modelo Canvas; no entanto, no modelo não existe o canal relacionamento com clientes, apenas evidenciado os clientes-alvo, o que deixa o modelo frágil, no que tange a manter uma relação promissora com seus clientes. Na metodologia Canvas, esse canal é tão importante, que os clientes podem fazer parte, cocriação, ou seja, quando os clientes participam na construção, criação ou complementação de produtos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Deste modo, o modelo Canvas foi escolhido, por detalhar o relacionamento de todos os componentes organizacionais internos e externos, bem como por evidenciar como essas relacionam-se para criar e capturar o valor proposto pela organização. Com o fim desse referencial teórico pretende-se, com este trabalho, analisar o quadro Canvas na empresa de software estudada, para analisar o desempenho da ferramenta, frente ao objetivo de aumentar o seu faturamento e inserção em novos mercados além do estado do Piauí.

A parte do questionário que envolveu perguntas fechadas utilizando escala tipo *likert* teve sua fiabilidade testada utilizando o coeficiente alfa de *conbrach* obtendo $\alpha = 0,92$ demonstrando elevada consistência das mesmas.

Conforme a metodologia proposta para este trabalho foi enviada mediante e-mail, um questionário para todos os empresários participantes do Projeto de Fortalecimento do Pólo de TIC da região que utilizam a ferramenta Canvas nas suas empresas. Dos quatorze empresários, dez responderam e enviaram por e-mail as suas respostas, e que foram organizadas na tabela 2, para um melhor entendimento. A Tabela 1, contém os dados das questões que tem como opção de resposta os itens “Totalmente”, “Parcialmente” e “Não Atende”.

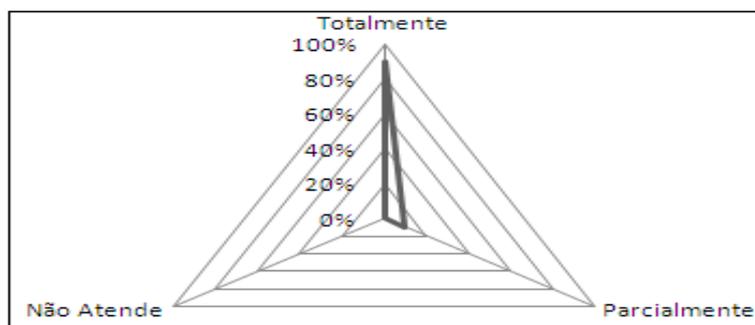
Tabela 1 – Resultados dos Questionários

Questões	Totalmente	Parcialmente	Não Atende
(4º Questão) Informações necessárias para o surgimento de novas ideias.	90%	10%	0%
(5º Questão) Tem mais eficiência na visualização do que outros modelos.	60%	10%	30%
(6º Questão) Clareza quanto à visualização e entendimento.	90%	0%	10%
(7º Questão) Respostas rápidas quanto a simulações e análise de viabilidade.	80%	10%	10%
(8º Questão) Uso de <i>post-its</i> coloridos.	90%	0%	10%
(9º Questão) Os nove blocos são suficientes para a co-criação.	80%	10%	10%

Fonte: Autoria Própria

Como podemos observar, a grande maioria dos empresários entende que a ferramenta Canvas atende totalmente às suas necessidades. A seguir, estão as figuras de 3 a 8, que tratam do gráfico radar levantado acerca da satisfação de cada empresário sobre as questões de 4 a 9.

Figura 3 – Informações necessárias para o surgimento de novas ideias



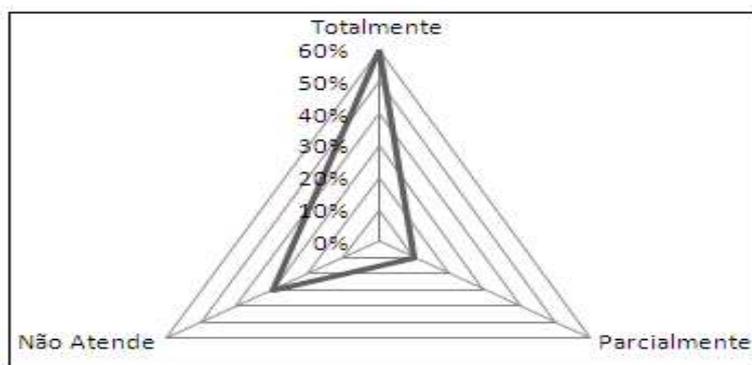
Fonte: Autoria própria.

Nesta pergunta, verificou-se a facilidade que a ferramenta proporcionou à equipe da empresa na obtenção de novas ideias. Analisando a Figura 3, constatou-se que 90% dos empresários responderam “Totalmente” para a 4ª Questão e, aqueles que deixaram comentários sobre a mesma, enfatizaram que a equipe passou a ser mais participativa, quanto a dar opiniões de novas ideias, graças à clareza na visualização do negócio da empresa.

Quanto ao único empresário que respondeu “Parcialmente”, deixou o comentário que a implementação da ferramenta Canvas está em fase inicial, mas que já participou das capacitações do Projeto de TIC do SEBRAE sobre a ferramenta, e teve a opinião que a ferramenta será bem útil para alcançar as estratégias de negócio da empresa.

A Figura 4 mostra a porcentagem de empresários que acha a ferramenta de modelo de negócio mais eficiente que outros modelos.

Figura 4 – Tem mais eficiência na visualização do que outros modelos



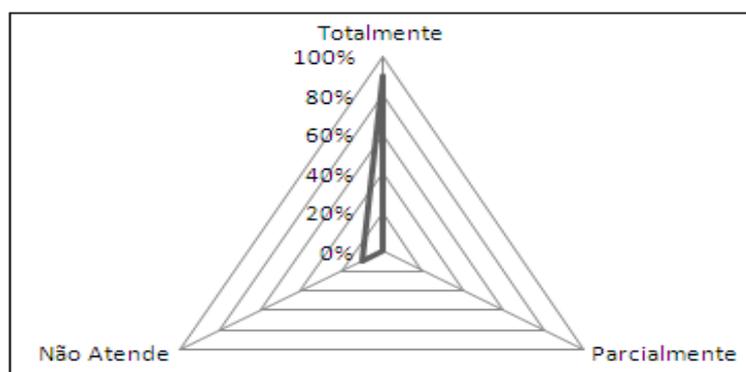
Fonte: Autoria própria

Pela análise dos questionários, 60% dos empresários acham a ferramenta Canvas bem mais eficiente do que outros modelos, provando que os empresários têm conhecimento de

outros tipos de ferramentas de modelagem de negócio. No entanto, 30% marcaram “Não atende”, pois tiveram opiniões convergentes no tocante a falta de conhecimento de outras ferramentas, ou que conhecia apenas o Plano de negócio. Os 10% restante, comentaram que a ferramenta está em fase inicial na empresa, e, portanto, nunca tivera conhecimento de outra ferramenta, a não ser o Canvas.

A Figura 5 mostra uma visão da satisfação dos empresários no quesito “Clareza quanto à visualização e entendimento”.

Figura 5 – Clareza quanto à visualização e entendimento

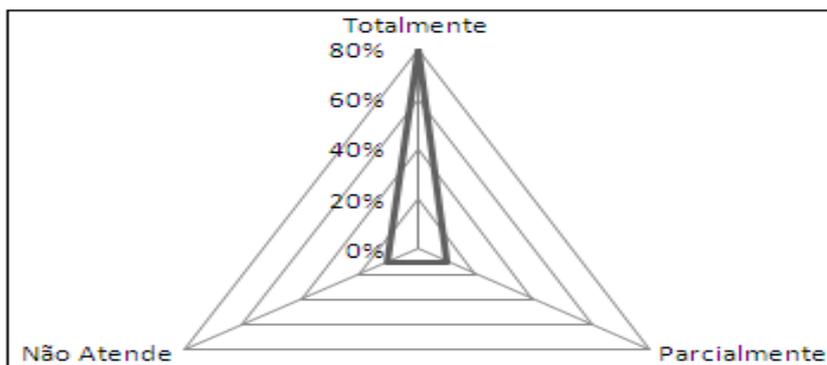


Fonte: Autoria própria

A análise das respostas mostrou que 90% dos empresários acham que a ferramenta Canvas proporcionou um bom entendimento do modelo de negócio da empresa, oferecendo boa divisão de canais e trazendo praticidade na visualização do negócio. O único empresário que respondeu “Não Atende”, explicou o fato de que o uso da ferramenta na empresa está na fase inicial.

A Figura 6 mostra o gráfico radar da 7ª Questão, que trata do quesito “Respostas rápidas quanto a simulações e análise de viabilidade.”

Figura 6 – Respostas rápidas quanto a simulações e análise de viabilidade

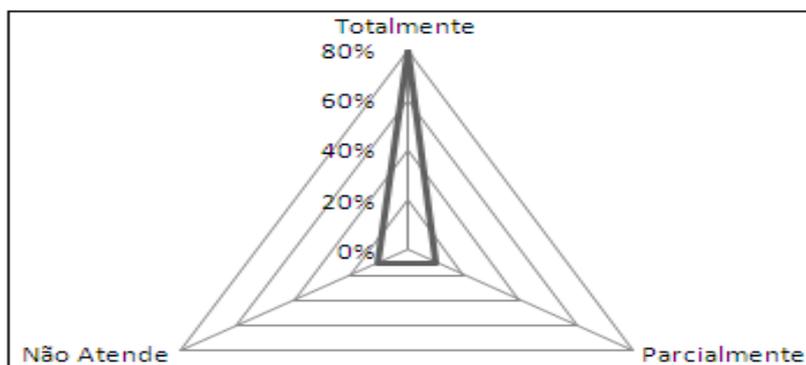


Fonte: Aatoria Própria

Pela análise dos dados da Figura 6, nota-se que 80% dos empresários acham que a ferramenta Canvas permite respostas mais rápidas quanto a simulações e análise de viabilidades. Nessa questão não houve nenhum comentário para aqueles que marcaram “Totalmente”; no entanto, esse fator acontece devido ao caráter simplificado e resumido do Canvas, permitindo dar o suporte necessário para empresas onde as mudanças estratégicas são rápidas (Empresas de TIC). Para os 10% que marcaram “Não Atende”, foi devido ao fato de a empresa estar em fase inicial e, deste modo, não houve maiores contatos com a ferramenta. Já para o que marcou “Parcialmente” não explicou o fato nos comentários.

Por último, a Figura 7, que trata dos dados obtidos no quesito “Os nove blocos são suficientes para a co-criação”.

Figura 7 – Os nove blocos são suficientes para a co-criação



Fonte: Aatoria Própria

Os dados obtidos na 9ª questão mostram que 80% dos empresários acham que os 9 canais da ferramenta Canvas são suficientes. Não houve comentário para quem teve tal opinião, devido a ferramenta conter todos os canais necessários de uma empresa. Para o

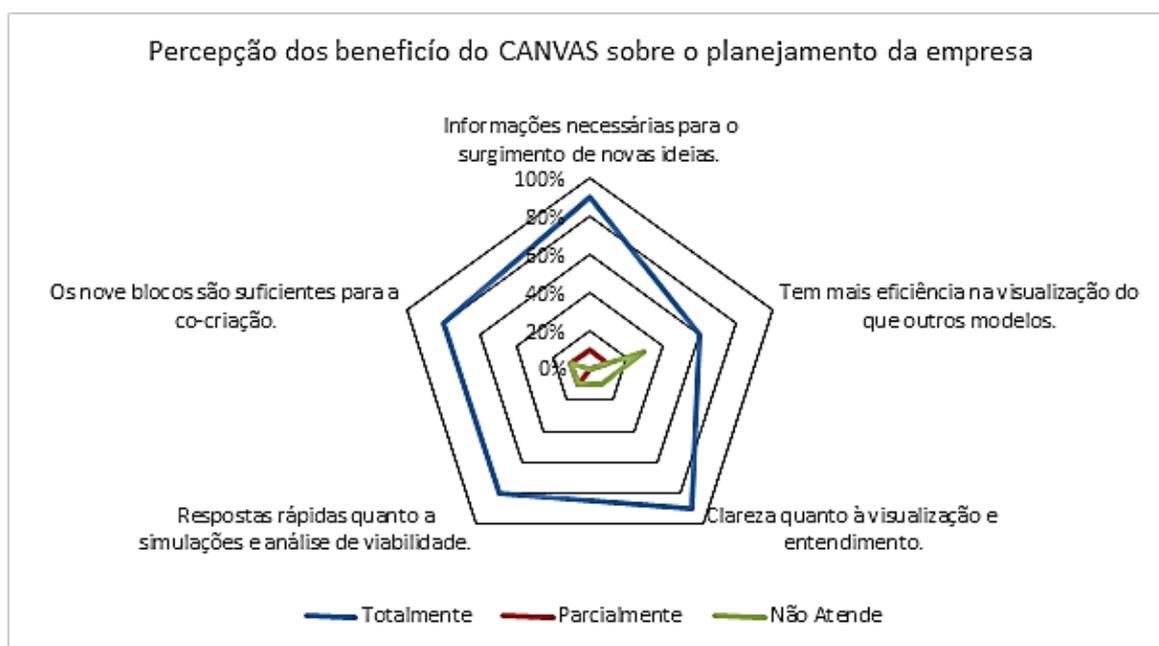
empresário que respondeu “Parcialmente” (10% do total), justificou tal fato no seguinte comentário “Tudo funciona lindo, porém o modelo Canvas peca em não ter um canal voltado para os concorrentes da minha empresa”. Já o outro empresário responsável por 10% dos “Não se Aplica”, deve-se tal resposta porque a ferramenta está em fase inicial de implantação na empresa.

Quanto à clareza do conceito da ferramenta Canvas, os resultados mostraram que 100% dos empresários que utilizam a ferramenta Canvas, tiveram total conhecimento da mesma, ao modelarem o seu modelo de negócio. Tal fato deve-se as capacitações que o Projeto de TIC do SEBRAE promoveu a esses empresários, mediante o curso de “Transforme sua ideia em modelo de negócio”. Quando indagados se houve dificuldades quanto a possíveis dificuldades na implementação da ferramenta, também houve 100% de unanimidade de respostas negativas, ou seja, não houve nenhuma dificuldade por parte deles.

Quando provocados, pergunta aberta, sobre possível informação relevante não abordada no questionário, obteve a sugestão de abordar que o Canvas é usado para a empresa em todos os momentos de decisões estratégicas e não apenas no quadro de modelo de negócio.

A Figura 8 trata-se de uma visão geral dos principais aspectos levantados no questionário, no intuito de proporcionar uma melhor percepção das opiniões dos empresários.

Figura 8 – Convergência das Questões



Fonte: Autoria própria

Deste modo, pode-se constatar que cerca de 80%, a mais, dos empresários responderam “Totalmente” para os aspectos “Informações necessárias para o surgimento de novas ideias”, “Clareza quanto à visualização e entendimento”, “Respostas rápidas quanto a simulações e análise de viabilidade” e “Os nove blocos são suficientes para a co-criação”. E, quanto ao aspecto “Tem mais eficiência na visualização do que outros modelos”, 60% dos empresários tiveram opiniões convergentes ao “Totalmente”, mas, como mencionado, tal fato se deve ao pouco conhecimento dos mesmos sobre outros tipos de modelos de negócios.

5 CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, evidenciou-se a relevância, clareza e abrangência da ferramenta CANVAS na localidade analisada. Os entrevistados, em sua quase totalidade, comungam desta opinião e enfatizam as mudanças ocorridas após a sua implementação. Os ganhos pela utilização do modelo sobrepõem os custos de utilização.

O CANVAS propicia uma melhor visualização do negócio e incentiva a participação dos funcionários dentro da empresa, gerando uma maior interatividade e fomentando o surgimento de ideias. Ademais, proporciona respostas mais rápidas para simulações e análises de viabilidade.

Observa-se que a ferramenta induz à elaboração mais concatenada e simples de novas estratégias, o que é um facilitador na atividade empresarial. Entre as razões que geram tal resultado estão a maior rapidez no surgimento de ideias dentro da equipe, o uso de post-its coloridos para moldar o modelo de negócio a ser seguido, e a boa aceitação da ferramenta pelas empresas devido ao seu caráter simplista e facilitador.

É importante ressaltar-se que há unanimidade quanto à inexistência de dificuldades para a implementação da ferramenta, o que revela a possibilidade de sua utilização não somente em nível local, mas também em outras regiões e em diferentes setores econômicos.

Entender como deve funcionar o modelo de negócio de um determinado setor é de vital importância para sua sobrevivência, e o CANVAS pode, conforme visto no presente estudo, ser a chave para tal circunstância.

Restou comprovado, desta forma, que o CANVAS, na localidade e setor estudados, contribuiu de maneira positiva para o desempenho dos negócios, servindo como fator diferenciador num tipo de mercado sedento por inovações e sujeito a modificações paradigmáticas constantes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE – ABES. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências 2007**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.abes.org.br> >. Acesso em: 13 maio 2015.

BARRETO, C. D. A. **Análise da percepção dos empreendedores sobre os elementos dos modelos de negócios com base no Business Model Canvas**. 2013. 66f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2013. Disponível em < http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/629/3/CaioDAB_Monografias.pdf > Acesso em: 20 out. 2015.

Bolças, C. **Setor de tecnologia da informação crescerá 7,3% este ano**. Valor Econômico. 2013. Disponível em:< <http://www.valor.com.br/empresas/3176064/setor-de-tecnologia-da-informacao-crescera-73-neste-ano> > Acesso em: 29 mar. 2015.

BRASSCOM, **2014/2015 Os Condutores do mercado de TIC**. 2015. Disponível em: < <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=48> > Acesso em: 29 mar. 2015.

CAMPELO, K. **Sebrae – PI lança projeto de apoio as empresas de TIC**. G1 Piauí. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/pi/piaui/bom-dia-piaui/videos/t/edicoes/v/sebrae-pi-lanca-projeto-de-apoio-ao-setor-de-tecnologia/4048651/> Acesso em: 01 abr. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios. 5 ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ERIKSSON, H.; PENKER, M. **Business modeling with uml business patterns at work**. New York 2000.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, n.12, p 49-59, abr. 2003.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 9, p. 50-59, dez. 2008.

LECOCQ X.; DEMIL B.; WARNIER V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**, n 123, hiver, p.96-109. 2006.

NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI A. **Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups**. In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). 2013. São Paulo. **Anais...** São Paulo. 2013. Disponível em: < <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV%20-%20business%20model%20generation.pdf?sequence=1> > Acesso em: 20 jun. 2015.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**. Baurueri, SP: Manole, 2011.

OLIVEIRA J. T. de. **Mudança na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios**. Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014. < http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/606/2/TESE_PPGA_JOSE%20TURIBIO%20DE%20OLIVEIRA.pdf > Acesso em 19 maio 2015.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying business models: origins, present, and future of the concept**. Communications of Association for Information Systems. Atlanta, v. 15, may 2005.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ROSELINO, J. E. **Software – Relatório Preliminar Setorial. FINEP – Rede DPP**. FINEP. 2007. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17 >. Acesso em: 16 abr. 2015.

SARDAS, M. **Valor percebido como elemento estratégico**. Marketing Industrial, n. 63, p.40-45, março, 2014.

Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** – coleção estudos e pesquisas. SEBRAE. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf Acesso em:16 abr. 2015.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business horizons**. v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F.; GASPAR, M. A. **A utilização do modelo de negócios conceitual no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. In: ENADI ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: Anpad, 2013.

STEFANUTO, G. N. O. **O programa Softex e a indústria de software no Brasil**. 2004. 182 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2004.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MELO, J. M. P; *et al.* Percepção Contribuição do Business Model Canvas em Empresas de Tecnologia. **Rev. FSA**, Teresina, v.14, n.5, art. 4, p. 73-96, set./out. 2017.

Contribuição dos Autores	J. M. P. Melo	F. T. R. Caselli	E. G. C. Filho	A. V. O. Ferreira	R. C. Maciel
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X