

BUSINESS MODEL CANVAS: A MELHOR OPÇÃO PARA STARTUP

BUSINESS MODEL CANVAS: THE BEST STARTUP OPTION

Jéssica França Linhares¹
Robson Antonio Tavares Costa²

RESUMO

O Ambiente Empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, para destacar essas características Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur desenvolveram o Business Model Canvas uma ferramenta visual composta por nove blocos que auxiliam na visão completa do negócio, e na estruturação das ideias para o desenvolvimento de modelo de negócio de maneira interativa e simples, sendo muito utilizada em empresas de bases tecnológicas como as Startup esse tipo de organização possui um crescimento escalável e precisam de ferramentas para lhe direcionar, já que trabalham com elementos de inovação e em condições de incertezas tornando o método dinâmico e adaptável para formação de estratégias dentro das Startups.

PALAVRAS-CHAVES: Business Model Canvas. Startup, Modelo de Negócios. Canvas.

ABSTRACT

The Business Environment is increasingly dynamic and competitive, to highlight these characteristics Alexandre Osterwalder and Yves Pigneur have developed Business Model Canvas a visual tool composed of nine blocks that help in the complete view of the business, and the structuring of ideas for model development. In an interactive and simple way, being widely used in technology-based companies such as Startup, this type of organization has a scalable growth and need tools to direct it, as they work with elements of innovation and in conditions of uncertainty making the method dynamic and adaptable for strategy formation within Startups.

KEY WORDS: Business Model Canvas. Startup, Business Model. Canvas

¹ jessicafrancalinhares@gmail.com – Faculdade Estácio de Sá-RJ.

² ratcosta@gmail.com – Universidade Federal do Amapá-UNIFAP.

Linhares, J.F., Costa, R.A.T.; Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.4, Nº1, p.30-46, Jan./Abr. 2019. Artigo recebido em 12/02/2019. Última versão recebida em 25/02/2019. Aprovado em 05/03/2019.

1 INTRODUÇÃO

A revolução digital, a era do cliente, globalização e a velocidade das mudanças em diversas áreas principalmente a tecnologia, influenciam diretamente o andamento dos negócios, a ciência da administração de empresas que se destacou após o século XX, tem a necessidade de criar novos conceitos e definições para atuar nessa nova era.

Diante a esses novos desafios e conceitos, a mais recente aceita pelos empreendedores de grandes empresas que se destacam no mercado, trata-se dos novos modelos de negócios, ou seja as empresas inovadoras deixam de lado os velhos conceitos e trabalham em cima de novas estratégias para atender o mercado e a demanda atual. O que potencializa os novos modelos de negócio são os fatores que determinam a forma como uma empresa cria, captura e entrega valor aos seus clientes.

Então neste artigo se pergunta qual a melhor forma de se usar Business Model Canvas (BMC) para o desenvolvimento do modelo de negócio das startup, para melhor orientação será necessário discutir práticas de uso do BMC para negócios tecnológico. O Business Model Canvas atualmente vem desfrutando de prestígio crescente devido a sua relativa simplicidade, que permite relacionar informações de modo sistêmico, integrado e rápido, facilitando a compreensão acerca do que se está discutindo, ao mesmo tempo em que não elimina as particularidades e complexidades que um evento dessa classe exige. Face ao exposto, neste artigo será demonstrado os blocos do método Canvas e como o mesmo se apresenta a melhor opção para escolha do modelo de negócio para Startups.

Os aspectos metodológicos utilizado foi a Pesquisa bibliográfica que utiliza fontes secundarias com Documentos, Periódicos, Artigos, Monografia, Sites confiáveis e Livros. No presente artigo serão apresentados quatro capitulo, no primeiro trata- se da introdução onde ficasse ciente dos problemas apresentados e objetivos e justificativa e segundo discorre sobre os conceitos básicos do que são modelo de negócio e canvas sua divisão em blocos o terceiro trata-se de conceito de Canvas e último capítulo apresenta

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

uma melhor forma do uso do business model canvas para o modelo e estratégias da Startups.

2 MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de Negócio busca auxiliar as empresas a criar, capturar e disponibilizar valores para seus clientes. Segundo Alexandre (2011) o modelo deve ser uma forma de simplificar e descrever a lógica por trás de um empreendimento, procurando entender, esclarecer e definir fatores que envolverão sua criação, funcionamento, entrega e obtenção de valor.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011 pg. 14) “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, assim esses modelos devem ser claros compreensíveis e simples. Porém, sua simplicidade não deve esconder complexidade ao abordar superficialmente detalhes que integrarão efetivamente a vida do negócio.

Scott (2011) afirma que o Modelo de negócio é a arquitetura fundamental de um negócio, descreve como uma série de elementos – chaves do sistema de negócios se encaixam. O modelo deve ser visto como parte de um negócio global, mas também é uma categoria única da disciplina de administração – relacionada á, mas diferente das estratégias competitiva, inovação de produto e processos, operações e organização.

No nível mais básico, um modelo de negócio consiste em quatro componentes coligados e interdependente: 1 A proposição de valor do cliente que define a(s) oferta(s)de serviço e/ou produto que um empreendimento oferece a seus clientes a um dado preço. 2 o sistema de lucro ou proposição de valor da empresa que um empreendimento emprega para fornecer valor econômico a seus acionistas. 3 os recursos fundamentais que uma empresa emprega pra criar valor. 4 os processos crítico que orientam e modelam as operações; como a empresa organiza a atua para criar e fornecer a proposição de valor ao cliente e a si própria.

Regina Scherer ressalta em seu artigo que a modelagem de negócio vem se mostrando cada vez mais efetiva se verificarmos a evolução crescente da forma de

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

modelagem e planejamento estratégico do negócio, com exemplificações dos mais recentes modelos de negócios que surgiram.

2.1 BUSINESS MODEL CANVAS

O Canvas segundo Soares (2015), “trata-se de um modelo de planejamento estratégico, que pode ser usado em uma empresa nova ou para reestruturar uma já existente”.

O Business Model Canvas (BMC) é a ferramenta que proporciona maior facilidade em criar e testar sucessivas vezes o que se pretendem com o negócio. Nele pode-se ter uma visão geral e não tão minuciosa como sugere o plano de negócio.

O BMC é indicado para quem se dedica a criação de empresas “Startup” pois esta ferramenta proporciona uma maior facilidade em criar e se adaptar a rápida mudança no mercado.

O Business Model Canvas (BMC), foi desenvolvido por um processo de co-criação com centenas de pessoas encabeçadas por Osterwalder e Pigneur (2011) no qual divide a organização em nove componentes-chaves que demonstram como a organização gera ou pretende gerar valor, conforme Figura 1. Esses componentes-chaves estão inseridos em quatro principais áreas da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

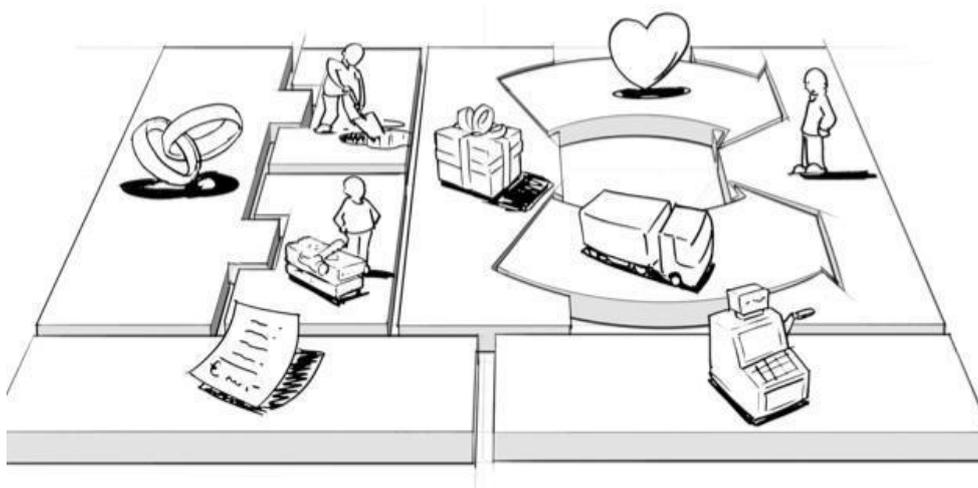


Figura 1 Componentes chave do Modelo de Negócios

Fonte: Ostewalder e Pigneur (2011)

Abaixo especificaremos os componentes:

- Segmentos de Cliente (SC)

O componente Segmento de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Osterwalder e Pigneur (2011).

Os clientes são essenciais as empresas, pois sem as empresas não sobrevivem por muito tempo; para melhor satisfazer as suas necessidades e preciso agrupa-los em segmentos distintos em cada qual com necessidades em comum.

Esse componente busca preencher as lacunas para quem se está criando valor e quem são nossos consumidores mais importantes.

O modelo de negócio vem definir uma ou vários segmentos pequenos ou grandes, assim a organização deve tomar consciência sobre quais segmentos servir e quais ignorar, para se definir as melhores estratégias.

Há diferentes tipos de segmentos de clientes:

- a) Mercado de Massa: os modelos de negócios concentrados em mercados de massa não distinguem entre diferentes Segmentos de clientes. Este tipo de negócio é mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo.
- b) Nicho de Mercado: Modelo de negócio que atende segmento de cliente específicos e especializados. São adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. Esses modelos de negócios são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores.
- c) Segmentado: alguns Modelos de negócios fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.
- d) Diversificada: uma organização com modelo de negócio diversificado serve segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- e) Plataforma Multilateral (ou Mercado Múltiplos): algumas organizações servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes.

- Proposta de Valor (PV)

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

“O componente proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de cliente específico”. Osterwalder e Pigneur (2011).

Busca-se satisfazer a necessidade do cliente, através de uma marca, do desempenho do produto, designer, preço, acessibilidade, conveniência, usabilidade. A proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “esse é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa pela outra, no caso clientes escolhem empresas que resolvam seus problemas ou satisfazer uma necessidade do consumidor.

Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Cliente com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos ou qualitativo.

A elementos que contribuem para a criação de novos valores em novos produtos a para os clientes como: *Novidades* busca cria a necessidade para um novo produto, *Desempenho* sempre procurando melhorar o produto e serviço, *Personalização* adequação do produto ou serviço as necessidades específicas do cliente individual ou na segmentação de cliente, *Marca/Status* e *Design* são elementos importantes porem difícil de medir pois o cliente pode escolher o seu uso.

- Canais (CN)

O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de valor. Osterwalder e Pigneur (2011).

Os canais podem ser particulares, diretos ou indiretos, ou em parceria, ou também podem ser misturados. Os canais particulares diretos podem ser uma equipe de vendas ou um site para venda do produtos ou serviços.

Canais particulares podem custar mais do que os canais de parceria para preparação e operação, já os canais de parceria podem ser distribuição em atacados e revenda em sites de parceiros. Esse tipo de canal normalmente leva á margem de lucros menores, porem tem o benefício de expandir o alcance da empresa.

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

Os canais tem cinco fases distintos, cada canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Conforme Figura 2. Encontrar a mistura certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de valor ao mercado.

Tipos de Canais		Fases dos Canais					
Proprio	Direto	Força de Venda	1. Conhecimento Como podemos aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa?	2. Avaliação Como podemos ajudar os consumidores a avaliarem a proposta de valor da nossa organização?	3. Compra Como permitimos que os clientes comprem produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como podemos entregar nossa proposta de valor aos clientes?	5. Pós-Venda Como podemos fornecer suporte pós-venda aos nossos clientes?
	Indireto	Venda Web					
Parceiro	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Figura 2 Fases e tipos de Canais

Fonte: Ostewalder e Pigneur (2011)

- Relacionamento com Cliente (RC)

O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmento de clientes específico. Osterwalder e Pigneur (2011).

Uma empresa deve esclarecer que tipo de relação quer estabelecer com o cliente, essa relação pode variar deste pessoais ate automatizados. Essa relação pode ser guiada por motivações com conquista, retenção de clientes e ampliação das vendas.

A diversas categorias de relacionamento com clientes com elas coexistem uma relação da companhia com segmento de clientes em particular:

- Assistência Pessoal: baseado na interação humana.
- Assistência Pessoal dedicada: esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual.
- Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
- Serviço Automatizado: este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados.

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

- e) Comunidades: cada vez mais, as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com os prospects e facilitar as conexões entre membros da comunidade.
- f) Cocriação: muitas empresas estão indo além da tradicional relação entre cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes.

- Fontes de Receita (FR)

O componente Fonte de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro), se para muitos o cliente e o coração do Modelo de negócios a fonte de receita é a rede de artérias. Osterwalder e Pigneur (2011).

Há diversas maneiras de se gerar fonte de receita:

- a) Venda de recurso: essa é a maneira mais amplamente conhecida é resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
- b) Taxa de uso: este é gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga.
- c) Taxa de assinatura: gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço.
- d) Empréstimos/Alugueis/ Leasing: dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa.
- e) Licenciamento: dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxa de licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço, esta prática é muito comum na mídia onde o proprietário do conteúdo mantém o direito da cópia.
- f) Taxa de corretagem: esta fonte de receita tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes.
- g) Anúncios: resulta de taxa para anunciar determinados produtos, serviço ou marca.

- Recursos Principais (RP)

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar, criando ofertas de valor, alcance mercados e fidelização de cliente e obtenha receita. Osterwalder e Pigneur (2011).

Os recursos podem ser categorizados como:

- a) Físico: esta categoria inclui recursos físicos como fabricas, edifícios, veículos, maquinas, sistema, ponto de venda e rede de distribuição.
- b) Intelectual: este recurso é o mais difícil de desenvolver pois envolve o desenvolvimento de marca, conhecimento particular, patentes e registro, parcerias e banco de dados.
- c) Humano: as empresas só existem por conta do recurso humano, por isso é extremamente importante em certos tipos de Modelo de Negócios.
- d) Financeiro: alguns modelos de negócios exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linha de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais.

- Atividades – chave (AC)

O componente Atividade – chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar. Osterwalder e Pigneur (2011).

As atividades – chave podem ser *produção* relacionada com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior, *Resolução de problemas* relacionam-se com novas soluções para problemas de cliente específicos, *Plataforma/rede* são projetados com uma plataforma como recurso principal são dominadas pelas Atividades-chave de plataforma ou rede.

- Parcerias Principais (PP)

O componente parcerias principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio para funcionar. Osterwalder e Pigneur (2011).

As empresas normalmente formam parcerias por diversas razões, principalmente para otimizar seu modelo e reduzir riscos ou adquirir recursos, entre outras motivações merecem destaque *Otimização e economia de escala* e a forma mais básica a relação comprador-fornecedor é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades,

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

redução de risco e incertezas ajuda a reduzir os riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas, *Aquisição de recursos e atividades particulares* surge da necessidade de adquirir conhecimento, licenças ou acesso aos clientes.

- Estrutura de Custo (C\$)

A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Osterwalder e Pigneur (2011).

Todos os componentes envolvidos no Canvas necessitam de custo para funcionar, pois assim poderá se projetar e direcionar todos os custos. Alguns modelos minimizam os custos sempre que possível este método visa criar um estrutura de custo utilizando proposta de valor de baixo custo, automação máxima e terceirização extensiva, outros preferem concentra seus esforços em um alto nível de personificação frequentemente caracterizadas pelo seu alto valor.

Essas estruturas, assim chamadas, possuem características muito peculiar os seus *custos fixos* permanecem os mesmos apesar do volume de tudo que foi produzido, *custo variáveis* iram alterar proporcionalmente com o volume produzido, *economia escalar* são proveitosas a medida que a demanda aumenta, *economia de escopo* são os custos em quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operação.

O Canvas é uma ferramenta que o empreendedor ira ter uma visão geral de uma empresa em nove bloco, descritos em uma folha ou cartaz, Figura 4, mostrando como e fácil e como tudo se liga, pois com essa organização pretende gerar valor.

A partir do quadro em branco apresentado, inicia-se a construção e desenho do Modelo de Negócios.

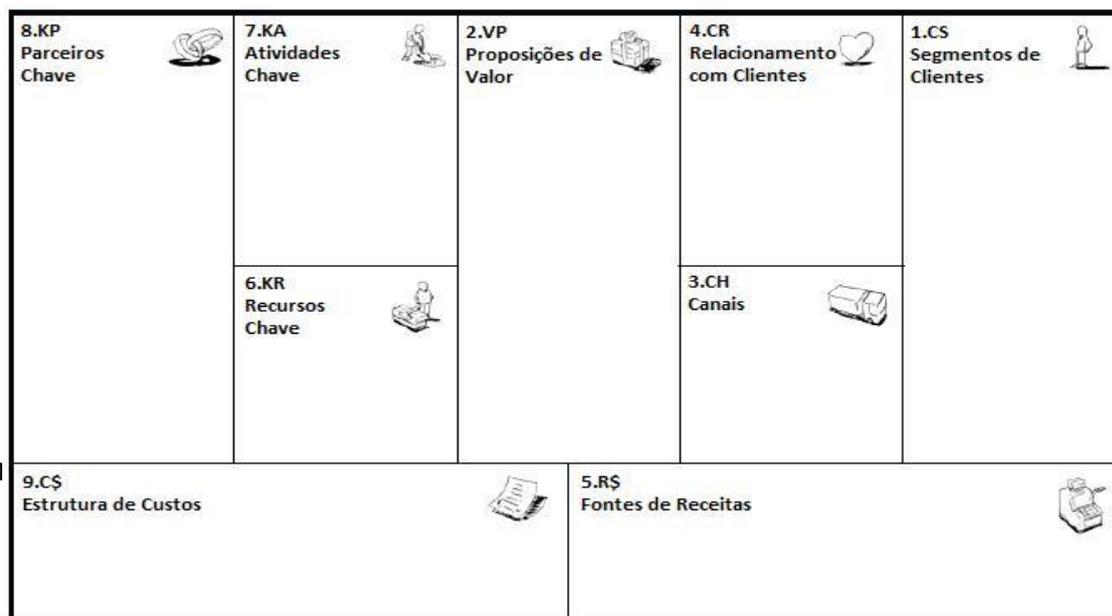


Figura 3 O quadro do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

É importante ressaltar que esses blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: Clientes, Ofertas, Infraestrutura e viabilidade financeira.

3 STARTUP

A utilização do termo Startup se deu entre 1996 a 2001, o que se chamam de bolha da internet. Sebrae (2013). “Star” significa iniciar e “Up” pode ser traduzido como para cima. A tradução literal não faz tanto sentido assim na língua portuguesa, e por isso, vamos usar a palavra original da língua inglesa da forma que vem sendo utilizada no ambiente empreendedor.

No ano 2013 a um crescimento acelerado de novas empresas no modelo startup e diante disso o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) lançou o programa Start-UP Brasil, que tem como objetivo “apoiar as empresas nascente de base tecnológica e sua ligação a aceleradora. Agregará o conjunto de atores e instituições e seus respectivos programas e ações” (MCTI, 2013).

Não existe consenso quanto a definição de Startup, há aqueles que afirmam que qualquer empresa que nasce se enquadrando na definição, outros dizem que para ser startup o custo de manutenção do negócio precisa ser baixo e que a empresa deve ter a pretensão de crescer e lucra de forma rápida.

Segundo Nager (2012) “Startup é uma empresa em seus estágios iniciais. Normalmente se refere á fase de concepção e fundação recente. É um termo particularmente comum entre empresas de base tecnológica”. Para Macedo (2012) “uma Startup é um grupo de pessoas em busca de validação de um modelo de negócio escalável e repetível sob condições de risco e incerteza”. Entre essas e outras definições a mais completa e a dada pela Associação Brasileira de Startup, segundo ela Startup é

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

“uma empresa de base tecnológica com um modelo de negócio repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”.

As startup possuem esse cenário de incerteza pois não é possível afirmar se aquela ideia ou projeto de empresa irá realmente dar certo ou ao menos se será sustentável, ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada sem muitas adaptações, ser escalável e a chave de uma Startup significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócio onde possa gerar valor transformando seu trabalho em dinheiro.

Geralmente as startup passam por um período de incubação, onde os projetos são analisados e acompanhados nos seus primeiros dias de vida, se adequando a realidade dentro do mercado, pois muitas vezes os fundadores das empresas não conseguem enxergar qual seria o caminho mais viável a seguir. Para se evitar a morte prematura de uma boa ideia as incubadoras prestam serviço de consultoria com apoio material e logístico facilitando os primeiros passos, muitos afirmam que startup é qualquer empresa inovadora com custo de manutenção muito baixo, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucro cada vez maiores.

As startup apresentam um modelo de negócio inovador, que se encontra em estágio inicial (de validação) e é altamente escalável, ou seja, o seu crescimento acelerado não tem influência direta e proporcionalmente no custo da operação. Macedo (2012); Além disso Startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e coloca-la em funcionamento o fato da startup atuar em um ambiente de incerto, possibilita o uso do CANVAS.

4 CANVAS UMA OPÇÃO PARA STARTUP

É comum associar Startup ao conceito de que “são pequenas versões de grandes empresas”. Nager (2012), Uma vez que se conclui isso, todas as outras coisas ruins vêm atrás, se referindo as mesmas questões repetitivas: estilo de gerenciamento de grandes empresas contra empreendedores querendo agir instintivamente, fundadores contra gestores profissionais, engenharia contra marketing, marketing contra vendas, problemas com prazo, setor de vendas fugindo do plano, ficando sem dinheiro, ou de que levantar mais dinheiro. Isso significa que indivíduos que as lançam gerenciam suas startup como modelo em miniatura de empresas grandes. Contudo, a diferença é

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

realmente profunda: “empresas grandes executam modelos de negócios conhecidos, Startups buscam modelo de negócio novos”. Nager (2012).

O Canvas procura auxiliar as Startup a escolherem os melhores modelos de negócio, mesmo que este mercado seja ainda desconhecido e contenha apenas hipóteses sobre cliente, recurso, canais, preços, que não foram testados, ou seja, que está buscando ajustar seu produtos ao novo mercado.

Traçara estratégia para as Startup e reconhecer pontos fortes e fracos, analisar os competidores e o mercado e escolher o que fazer para competir, Kenneth Corrêa em seu Artigo pra a revista Administração e gestão, aponta o Canvas como um acelerador eficaz quanto usado para Estratégia das Startups, e aponta algumas características estratégicas para que isso ocorra, *Análise Interna* a organização devem se preocupar com áreas específicos como Marketing, vendas e finanças e não somente com software, *Análise de Indicadores de Desempenho (KP)* procura explorar todos os pedaços do business model canvas pois ele poderá indicar desempenho específicos, *Construção de Metas* definir metas a curto prazo (6 meses a 12 meses) para a Startup essa metas de início devem ser flexíveis, *Definição de função* delegação de funções e reorganização do que cada um irá fazer pois com essa divisão fica mais fácil acompanharas metas estabelecidas, focando o crescimento e a produtividade da Startup.

Com o Canvas e possível visualizar o todo da empresa de forma como cada processo se encaixa, sendo possível a modificação até se chegar ao modelo ideal. Uma das grandes vantagens da sua utilização e a visão completa do negócio, torna a gestão mais eficiente, linguagem clara a todos os envolvidos, forma estratégias voltadas ao cliente e estruturas as ideias do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa fundamentou-se no entendimento dos principais conceitos relacionados à modelo de negócios e sua materialização por meio do método Business Model Canvas na aplicabilidade nas Startup, o Canvas e uma ferramenta gráfica que permite a criação e o gerenciamento de Modelo de Negócios de forma sistêmica e integrada.

O Business Model Canvas ajuda a validar uma ideia de negócio, como as empresas neste formato tecnológico mudam muito rapidamente me busca do modelo de

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

negócio ideal para gerar o máximo de receita, pois além de usar o canvas para demonstrar rapidamente a lógica do negócio, é necessário detalhar para quem é necessário determinada quantia de dinheiro, além de ser importante indicar as projeções de retorno do investimento, convencendo quem tem grana a investir na sua ideia.

Dentre as diversas dificuldades encontradas durante a realização da pesquisa Bibliográfica, pode ser destacada a relativa escassez de bibliografia acerca de Modelo de Negócios e Startup, visto que esse é um assunto relativamente novo e ainda não existe um consenso acadêmico acerca do que verdadeiramente esse constructo. Diversos autores possuem abordagens distintas a respeito dos temas e com os resultados, várias definições acerca dos temas têm surgido com o objetivo de adequar o uso do constructo à realidade empresarial. A escassa bibliografia acadêmica a respeito do Business Model Canvas também representou um obstáculo para a conclusão da pesquisa. Essa falta de conteúdo acadêmico relevante acerca da ferramenta pode ser explicada em parte pela novidade do tema, que começou a ganhar popularidade a partir de meados de 2010.

Mesmo com as adversidades encontradas no decorrer da pesquisa, o objetivo proposto foi atingido, fomos além ao perceber que o Canvas é uma ferramenta que permite ser usada tanto em novas empresas como em organizações centenárias, basta os gestores estarem dispostos a pensar colaborativamente em busca de novas soluções para as suas adversidades, já que o principal objetivo deste método é trazer a praticidade, dinamicidade e análise das organizações. O canvas é de grande serventia para as Startups não começarem no escuro ou ignorando alguma parte do processo que pode ser importante para um todo. Percebeu-se que existe uma tendência atual em caracterizar um Modelo de Negócios como a descrição da forma como uma empresa, cria, entrega e captura valor do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY. Scott D. [et.al]. **Inovação para o crescimento – ferramentas para incentivar a inovação.** M.Books do Brasil. São Paulo.2011.

AUGUSTO. Flavio. **O que é business model canvas?** Disponível em <www.meusuccesso.com>. Acesso dia 19 de novembro de 2015.

CORRÊA. Kenneth. **Planejamento Estratégico para Startup.** Disponível em <www.administraçãogestao.com.br>. Acesso em 18 de novembro de 2015.

GAVA. Everton Maragoni. **Concepção e Análise de modelo de negócio por meio do Business model canvas.** Defesa do trabalho de MBA Gestão Estratégica. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.2014.

GRADO. Nei. **A importância da modelagem de negócio.** Disponível em <<https://neigrando.wordpress.com/2011/05/05/a-importancia-da-modelagem-de-negocios/>>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

GRADO. Nei. **Resenha do livro Business Model Generation.** Disponível em <<http://canvabrazil.blogspot.com.br/p/o-livro-business-model-generation.html>>. Acessado dia 25 de janeiro de 2016.

GRADO. Nei. **Startup de Tecnologia e os planos de Negócio.** Disponível em <www.ecommercebrasil.com.br>. Acesso em 18 de novembro de 2015.

LIZ. Alessandra de. **Inovação em modelo de negócio: CANVAS.** Disponível em <www.administradores.com.br>. Acesso em 19 de novembro de 2015.

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

OST. Felipe. 7 Canvas que todo empreendedor deve conhecer. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/7-canvas-que-todo-empreendedor-deve-conhecer/92936/>> acesso dia 25 de janeiro de 2016.

PEQUENAS EMPRESA GRANDE NEGOCIO. 5 dicas para criar um bom canvas para sua startup. Disponível em <http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=759_5_dicas_para_criar_um_bom_canvas_para_sua_startup>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

SOARES. Antônio Carlos. 5 ferramentas para criar seu modelo de negócio. Disponível em <<https://endeavor.org.br/ferramentas-modelo-de-negocio/>>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

SPADA. Alexandre. Modelando Negócio com Business Model Canvas. Disponível em <<http://sforweb.com.br/modelando-negocios-com-business-model-canvas/>>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

TONIN. Marcus. Inovação: conhecendo o método canvas. Disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/10/14/inovacao-conhecendo-o-metodo-canvas/>>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUP. Disponível em <<http://www.abstartups.com.br/>> Acesso dia 18 de fevereiro de 2016.

10 Dicas para tirar sua ideia do papel e montar uma Startup de sucesso. <www.sebrae.com.br>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

HARTMAM. Vitor Hugo Pereira. Startup: Uma nova Forma de Empreender. Defesa do curso de Bacharel em Administração. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicada. Brasília. 2013.

GITAHY. Yuri. Startup: entenda o que é modelo de negocio. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Startup:-entenda-o-que-%C3%A9-modelo-de-neg%C3%B3cios>>. Acesso dia 21 de janeiro de 2016.

GITAHY. Yuri. O que é uma Startup?. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>>. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

Business Model Canvas: A Melhor Opção Para Startup

LA RIVA. Fernando de. **Canvas de Modelo de Negócios: uma contribuição para o sucesso de Startup.** Disponível em <<http://www.infoq.com/br/articles/business-model-canvas>> Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

LEAL. Paula. **Afinal, o que é uma Startup?** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/afinal-o-que-e-uma-startup/70683>>. Acesso dia 25 de janeiro de 2016.

MACEDO. Thiarlei. **O que é uma Startup?** Disponível em <<http://empreendedorismo.ninja/blog/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

FIGIER. Anthony. **O ano Startup (no) Brasil.** Disponível em <<http://startupi.com.br/2013/12/artigo-o-ano-startup-no-brasil/>>. Acesso dia 15 de fevereiro de 2016.

MARZAGÃO. Pedro. **Era uma vez... uma Startup!** Disponível em <<http://novaweb.pt/blog/era-uma-vez-uma-startup/>>. Acesso dia 10 de fevereiro de 2016.

KASHIWAKURA. Priscilla Chen. **Plano de Negócio de uma empresa Startup de línguas na internet.** Defesa do Artigo Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2012.

NAGER. Marc. **Startup Weekend: Como levar uma empresa do conceito a citação em 54 horas.** Altas Books. Rio de janeiro 2012.

OSTERWALDER. Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Altas Books. Rio de Janeiro. 2011.