

## **BUSINESS MODEL CANVAS E VALUE PROPOSITION CANVAS NO PLANEJAMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO**

*Business Model Canvas and Value Proposition Canvas in planning a business model*

**ARIANE DE PAULA SANTANA**

ESALQ - ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ

**JOSE LUIS DALTO**

UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Agradecimento à órgão de fomento:

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento ao SINGEP e sua equipe visionária pelo comprometimento inabalável em criar um ambiente próspero para a exploração e avanço da Gestão de Projetos, Inovação e Empreendedorismo, entre diversas outras vertentes. O impacto da organização em nossa comunidade tem facilitado ideias e práticas inovadoras que influenciam positivamente o cenário global de negócios e indústrias.

## **BUSINESS MODEL CANVAS E VALUE PROPOSITION CANVAS NO PLANEJAMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo foi construir um plano ágil, sólido e versátil usando a ferramenta Business Model Canvas [BMC] suportada pelo Value Proposition Canvas [VPC], adaptável a diferentes segmentos, em curto prazo com foco na proposta de valor e segmento de clientes.

### **Relevância/originalidade**

O estudo possibilita a elaboração de um plano de implantação de negócio, conforme premissas de um planejamento de projetos, que se destaca pela economia de tempo, eficácia e versatilidade. Oferecendo suporte e dados úteis a todos que buscam iniciar o próprio empreendimento.

### **Metodologia/abordagem**

Os dados foram coletados de uma microempresa do setor de Marketing que, baseado no roteiro do BMC e VPC, foram construídos quadros através da técnica de Brainstorming. Como procedimento técnico o estudo de caso foi conduzido a partir etapas disponíveis na literatura.

### **Principais resultados**

O estudo caracterizou a empresa e evidenciou fatores que contribuíram para a saúde do negócio, como: distinguir os potenciais clientes, projetar o reconhecimento da marca, suprir a carência de gestão de contratos e indicadores, e identificou a chance de expansão com filiados.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo oferece contribuições teóricas relevantes analisando pesquisas anteriores e propondo aplicar fundamentos sólidos na construção de um plano de implantação de um novo negócio com o Business Model Canvas e Value Proposition Canvas, explorando a eficácia no planejamento.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Como contribuição social, conclui-se que um plano de implementação utilizando o BMC traz estrategicamente benefícios sustentáveis ao empreendedor por considerar as características intrínsecas ao modelo de negócio, além de dar visão as oportunidades num formato reflexivo, porém totalmente voltado para a execução.

**Palavras-chave:** canvas, BMC, VPC, plano de negócios

## *Business Model Canvas and Value Proposition Canvas in planning a business model*

### **Study purpose**

The objective was to build an agile, robust, and versatile plan using the Business Model Canvas [BMC] tool supported by the Value Proposition Canvas [VPC], adaptable to different segments, in the short term with a focus on value proposition and customer segment.

### **Relevance / originality**

The study enables the development of a business implementation plan based on project planning premises, which stands out for its time efficiency, effectiveness, and versatility. Providing support and valuable data to all those seeking to start their own enterprise.

### **Methodology / approach**

The data was collected from a Marketing microenterprise that, based on the BMC and VPC frameworks, built charts using the Brainstorming technique. As a technical procedure, the case study was conducted following steps available in the literature.

### **Main results**

The study characterized the company and highlighted factors that contributed to the health of the business, such as: distinguishing potential customers, designing brand recognition, addressing the lack of contract and performance indicators management, and identified the opportunity for expansion through affiliates.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study offers relevant theoretical contributions by analyzing previous research and proposing the application of solid foundations in the construction of an implementation plan for a new business using the Business Model Canvas and Value Proposition Canvas, exploring effectiveness in planning.

### **Social / management contributions**

As a social contribution, it is concluded that an implementation plan using the BMC strategically brings sustainable benefits to the entrepreneur by considering the intrinsic characteristics of the business model and providing insight into opportunities in a reflective yet entirely execution-oriented format.

**Keywords:** canvas, BMC, VPC, business plan

## **BUSINESS MODEL CANVAS E VALUE PROPOSITION CANVAS NO PLANEJAMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO**

### **1 Introdução**

As microempresas desempenham um papel significativo no Brasil, representando aproximadamente 99% das entidades empresariais do país e contribuindo com cerca de 55% das ocupações laborais formais. (Agência Brasil, 2023a). Além disso, elas exercem influência na estabilidade econômica, gerando recursos consideráveis possuindo um papel importante na criação de novos postos de trabalho, respondendo por uma parcela substancial de 78% das recentes oportunidades de emprego (Agência Brasil, 2023b).

Um estudo conduzido pelo Fecomércio MG (2023) valida essas observações ao ressaltar que as microempresas representaram 30% do PIB brasileiro em 2023. No entanto, persistem desafios, conforme apontado pelo Sebrae (2023), com uma taxa de encerramento de 29% antes dos cinco anos. Essa pesquisa identifica fatores como gestão, experiência e conhecimento, agravados pelo desemprego, dificultando a formação e melhoria das práticas gerenciais. Corroborando com esses dados, Dalto e Simões (2017) aponta que no Brasil as empresas frequentemente têm escassez de recursos e tempo para planejar eficazmente, com uma tendência de encurtar em vez de aprimorar o planejamento.

Nesse contexto, a microempresa estudada encontrava-se, em meio corporativo, desprovida de um elaborado plano de negócio, visto como incerto por diversos especialistas tornando a informação e o conhecimento cruciais para o desenvolvimento de novos serviços ou produtos. Segundo Dalto e Simões (2017), este cenário cria um discurso entre a qualidade de planejamento e o tempo dedicado ao processo viabilizando o uso de métodos e ferramentas que possam contribuir com a criação de uma base de planejamento sólida em curto tempo como o Canvas. O Canvas serviu de inspiração para diversas outras ferramentas adaptadas a diferentes segmentos e objetivos se tornando uma tendência no mundo corporativo. Há modelos de Canvas direcionados ao gerenciamento de mudanças, planejamento de campanhas de marketing, mapeamento de ações de clientes, entre outros. E esse estudo evidenciou o “Business Model Canvas” [BMC] e, como complemento, o “Value Proposition Canvas” [VPC].

O BMC é uma ferramenta utilizada para ajudar a implantar novos negócios, inclusive, possibilita que se tornem conhecidos e interessantes para um possível investidor. Com esta é viável estabelecer um modelo de negócio para ajudar empreendedores a gerenciar mudanças, especialmente em situações de controle limitado. A organização precisa ser capaz de performar suas atividades da melhor forma possível de modo a criar uma posição no setor que compete (Costa e Leandro, 2016).

De modo geral, aplicar o modelo de negócio Canvas proporciona que a empresa entenda o que faz e por qual motivo, quando e onde fazer e para quem irá oferecer um valor (Macedo et al., 2013). Desta forma, este estudo traz uma perspectiva inicial a partir da análise de conteúdo de Proposta de Valor para auxiliar a reduzir a mortalidade das novas microempresas, consequentemente, minimizar os riscos e incertezas ao abrir um novo negócio. Isto posto, esta pesquisa objetiva planejar um modelo de negócio para implantação de uma microempresa no setor de Marketing que irá atuar especificamente com Gestão de Tráfego Digital com a utilização da ferramenta BMC, através da perspectiva do VPC.

### **2 Referencial Teórico**

O Project Management Institute (2017) traz que o plano do projeto estabelece como os processos devem ser executados, monitorados, controlados e encerrados, sendo necessário definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano. Ressalta ainda que esta é a

principal etapa para determinar os objetivos e como atingi-los, reduzir incertezas, aperfeiçoar a eficiência dos processos, compreender melhor os objetivos e antecipar os problemas futuros. Percebe-se que esses benefícios se aplicam ao plano de negócio.

Diversas pesquisas demonstram uma clara correlação entre a atividade de planejamento com a eficiência melhorando significativamente a previsibilidade dos resultados e a satisfação dos clientes, além de fornecer economia de custos e cronogramas (Dalto e Simões, 2017). Desta forma, era esperado que a metodologia escolhida, BMC e VPC, apresentasse um planejamento e análise abrangentes dos principais aspectos mercadológicos do negócio, fornecendo respostas claras para as principais dúvidas surgidas durante a implantação, e permite-se o empreendedor testar a viabilidade da ideia e elaborar um planejamento, inclusive, em relação a questões ainda obscuras.

### **A Ferramenta Business Model Canvas**

O conceito de modelo de negócio surgiu na literatura pela primeira vez em 1975, porém se destacou na década de 90 por consequência à emergência da internet e do e-commerce, com premissas de trazer uma perspectiva unificadora a fim de descomplicar o desenvolvimento do empreendedorismo. Entretanto, segundo Costa e Leandro (2016), vale ressaltar que desenvolver um modelo de negócio bem-sucedido não garante a competitividade em um nicho de mercado, sendo necessário ter um diferencial para aumentar as chances de exclusividade, e instituir um modelo adaptado ao negócio, as exigências do mercado e que ainda consiga mapear e gerenciar o máximo de incertezas e potencializar oportunidades de crescimento.

O autor Macedo et al (2013) corrobora que o modelo de negócio necessita oferecer suporte para a organização compreender o que faz e o porquê, para quem, quando e onde o valor será entregue. Já Osterwalder e Pigneur (2011) coopera que um modelo de negócio também deve descrever como é criado, entregue e capturado o valor por uma organização, além de precisar ser simples e de fácil compreensão, todavia, sem rudimentar o funcionamento da organização.

Nessa perspectiva, em 2004, Alexander Osterwalder originou o BMC em sua tese de doutorado defendida na Universidade de Lausanne, Suíça. Posteriormente, em 2009 com a ajuda de Yves Pigneur e mais de 450 colaboradores publicou o livro “Business Model Generation” que representa o resultado de seu trabalho num formato visual, de modo que empreendedores possam debater e observar a execução do negócio de forma sistêmica e integrada. Este formato configura o BMC em nove blocos capaz de visualizar, avaliar, alterar e descrever o modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2011). Conforme representando na Figura 1.

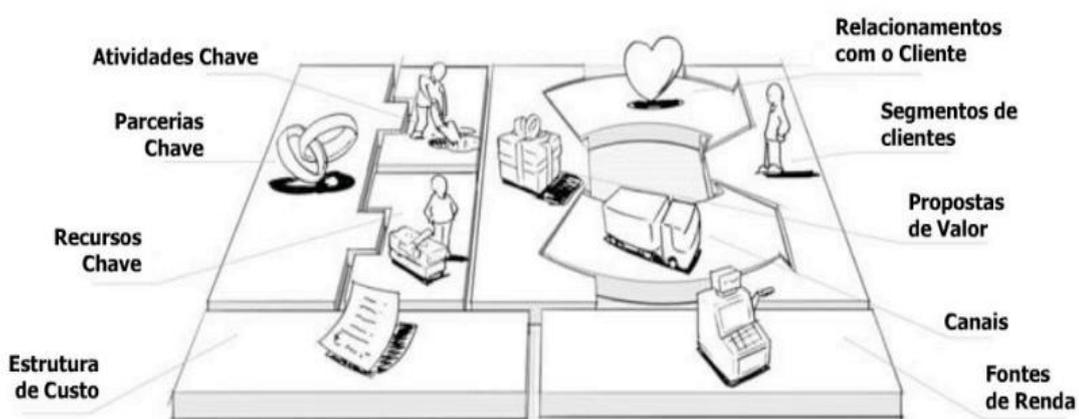


Figura 1. Nove blocos do modelo conceitual de negócio  
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Este conceito representa um contexto interativo possibilitando evidenciar possíveis conexões entre os envolvidos na modelagem do negócio assim como diferentes ambientes que, posteriormente, foi transformado em um mapa visual, com ilustrações mais dinâmicas voltadas para criação, comutação, compreensão e inovação estimulando a colaboração entre as partes, que facilita a validação das hipóteses tornando um “input” para a execução do projeto considerando as conjunturas atuais e futuras da corporação (Osterwalder e Pigneur, 2011). Representado na Figura 2

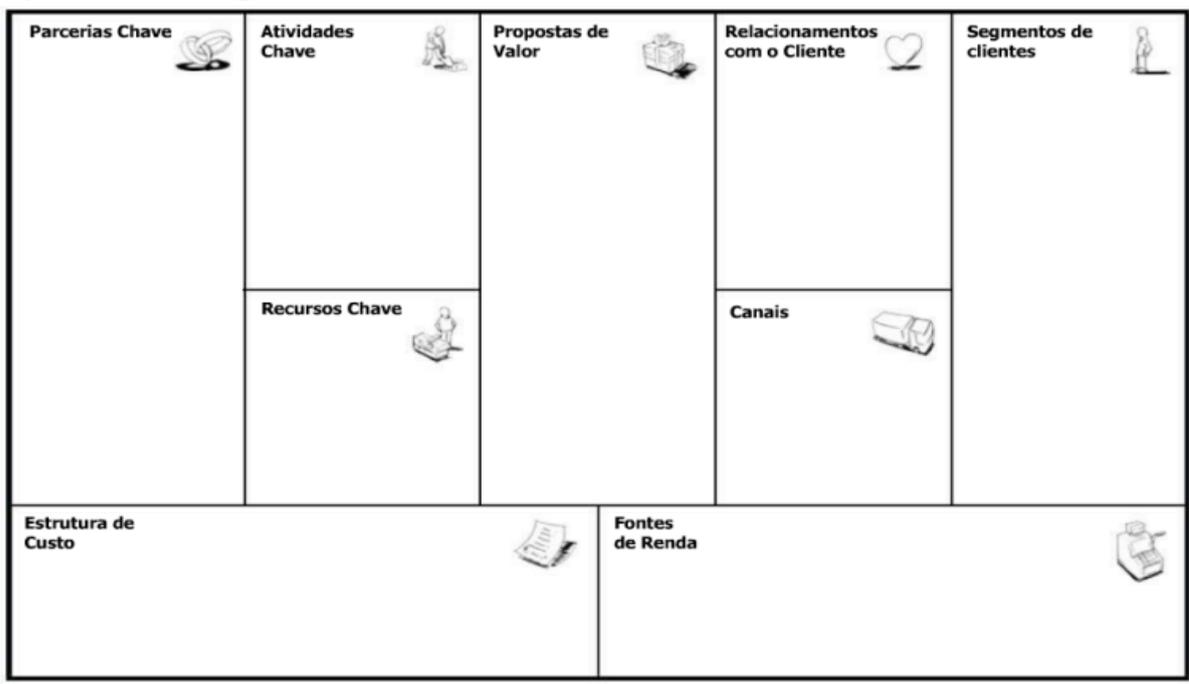


Figura 2. Estrutura da ferramenta Business Model Canvas  
 Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A disposição dos blocos permite organizar o BMC em duas partes: um lado emocional que aporta tópicos relacionados a relação e interação entre os indivíduos composto por: Segmentos de Clientes, Canais e Relacionamentos com o Cliente. Este conjunto, dentro de uma macro área é qualificado por Oferta de Valor. O outro lado racional que trata a eficiência do processo representado por: Parcerias Chave, Atividades Chaves e Recursos Chave intitulados na macro área como Infraestrutura. E no centro há a unidade Proposta de Valor que traz a motivação para o desenvolvimento de cada lado denominado na macro área como Clientes. Por fim, os componentes Estrutura de Custo e Fontes de Renda são chamados na macro área como Viabilidade Financeira (Osterwalder e Pigneur, 2011). Os detalhes deste modelo estão representados no Tabela 1.

Tabela 1. Detalhamentos dos novos blocos constituintes do BMC

Macro área	Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Oferta de valor	Segmentos de cliente	Diversos grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer um serviço ou produto (valor).	Para quem queremos criar valor? Quem consome os nossos serviços?

Continua



Macro área	Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Oferta de valor	Canais	Meios que os integrantes de uma organização utilizam para divulgar seus serviços e produtos e manter contato com os clientes.	Por quais meios alcançamos nossos clientes? Através de quais canais os clientes querem ser contatados? Quais canais integram melhor os clientes aos nossos serviços? Quais demonstram melhor custo-benefício?
	Relacionamento com clientes	Retrata o tipo de relacionamento que a organização busca estabelecer com seus clientes.	Como a empresa quer ser reconhecida por seus clientes? Que tipo de relacionamento o cliente espera que seja estabelecido?
	Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente.	Quais valores entregamos ao cliente? Quais dificuldades estamos ajudando a resolver? Quais necessidades estamos satisfazendo? Quais serviços ou produtos estamos oferecendo?
Clientes	Recursos chave	Recursos necessário para criar valor, seu propósito de negócios aos seus clientes.	Quais principais recursos nossa proposta de valor requer? Quais são nossos meios de distribuição? Quais ferramentas precisamos para se relacionar com o cliente?
Infraestrutura	Atividades chave	Ações necessárias para operar o negócio com sucesso e criar valor para os clientes.	Quais são as atividades principais que vamos entregar aos clientes de acordo com nossa proposta de valor? O que vamos oferecer?
	Parcerias chave	Principais rede de fornecedores e de parceiros que proporciona o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores? Quais atividades ou recursos principais que os parceiros nossos parceiros exercem?
	Estrutura de custo	Expõe todos os custos envolvidos para operacionalizar o modelo de negócio.	Quais são os custos cruciais ao nosso modelo de negócio? Quais recursos são mais custosos?
Viabilidade financeira	Fontes de receita	Estratégia de como a organização obtém seu lucro através de cada segmento de cliente.	Pelo que os nossos clientes pagam? De que forma os nossos clientes pagam? Por quais meios de pagamento nossos clientes pagam? Qual a forma preferida de pagamento?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

**Value Proposition Canvas como Ferramenta Complementar**

Segundo Biava (2017), o VPC é utilizado como uma ferramenta complementar ao Business Model Canvas e tem como foco a criação de valor. O autor ressalta que esta ferramenta minuciosa os blocos de Segmentos de Clientes e Proposta de Valor presente no BMC, de modo que estampa como o valor está sendo produzido para o cliente, além de auxiliar a ilustrar os produtos e serviços que os clientes buscam. A ferramenta está segregada em dois lados, o direito que traz o Perfil do Cliente baseado pelas características do mercado e segmento de clientes composto por três blocos: as Tarefas do Cliente representando o que os clientes buscam fazer no âmbito de seu trabalho e na sua vida, as Dores que investiga os riscos, dificuldades e resultados ruins inerentes às Tarefas do Cliente, e o bloco Ganhos que refere os resultados positivos ou benefícios que os clientes buscam atingir.

O outro lado, esquerdo, tem como impulso a inovação, invenção ou os recursos disponíveis pela empresa retratando o Mapa de Valor composto por mais três blocos: Produtos e Serviços que explora as possibilidades em torno da construção de proposta de valor, ou seja, busca avaliar algo que se encaixe o máximo possível com o que foi inserido no lado direito do quadro para, posteriormente, aprofundar e escolher um produto ou serviço específico. Os Analgésicos, que transcreve como a dor do cliente é aliviada pelos produtos ou serviços oferecidos. Por fim, há o bloco Criadores de Ganhos que infere como o cliente obtém ganhos a partir do que a empresa comercializa (Biava, 2017). Conforme Figura 3.

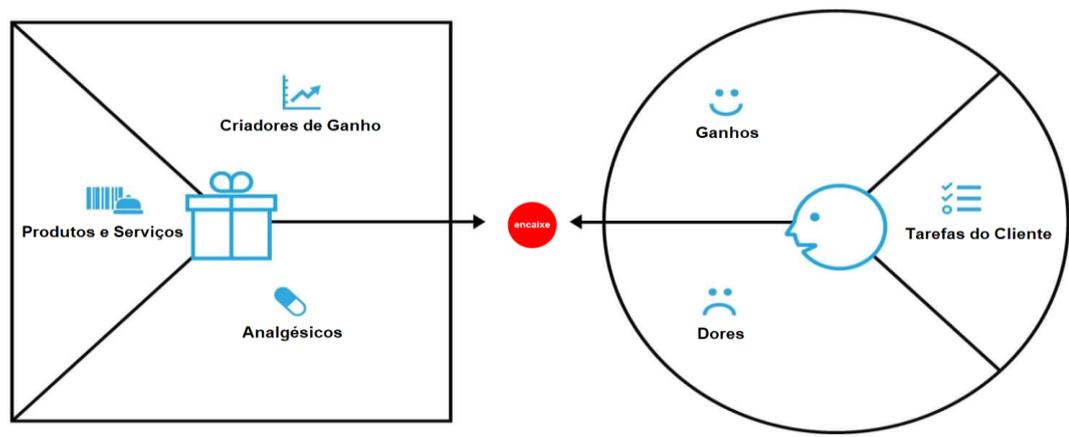


Figura 3. Estrutura da ferramenta Value Proposition Canvas  
 Fonte: Adaptado de Biava (2017)

Os detalhamentos desta ferramenta, como as perguntas que norteiam o processo, estão representados no Tabela 2.

Tabela 2. Detalhamentos dos seis blocos constituintes do VPC

Macro área	Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Perfil do cliente	Tarefas do cliente	Descreve o que os clientes realizam e buscam no trabalho e na vida em geral.	O que os nossos clientes buscam realizar, quais tarefas? Qual o contexto dos nossos clientes? Quais necessidades básicas no contexto pessoal buscam satisfazer?

Continua

Conclusão

Macro área	Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Perfil do cliente	Dores	Relata os potenciais resultados negativos, riscos, em consequência do mau desempenho na execução das tarefas do cliente	Dentro do contexto, quais principais dificuldades/riscos que os nossos clientes encontram no mercado? Quais são as barreiras dos nossos clientes que impedem a solução para seus problemas? O que faz o nosso cliente se sentir mal?
	Ganhos	Benefícios e bons resultados que o perfil de seus clientes deseja incluindo aplicabilidade emocional, social e economia.	Quais são as expectativas dos nossos clientes ao aderir os nossos produtos ou serviços da organização? Como o valor entregue pela empresa tornaria as tarefas dos nossos clientes mais fáceis?
	Produtos e serviços	Explora o que a organização irá oferecer aos clientes e seu diferencial.	O que a organização irá oferecer aos seus clientes? Quais os diferenciais da empresa diante do mercado?
Mapa de Valor	Analgésicos	Evidência quais problemas ou dificuldades os clientes vão conseguir resolver a partir do momento que aderir o produto ou serviço da organização	Quais problemas os nossos produtos ou serviços irão resolver ao cliente aderir? Nossos produtos ou serviços produzem economia de tempo e esforço? Os clientes vão conseguir melhor performance?
	Criadores de Ganho	Lista quais as vantagens, os benefícios que os clientes ganham ao aderir o produto ou serviço da organização	Os nossos clientes vão ter redução de custo? Qual o custo-benefício que os clientes terão ao aderir os nossos produtos ou serviços?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

### 3 Metodologia

Segundo Gil (2002) esta pesquisa caracterizou-se como exploratória pois teve como objetivo familiarizar as pessoas com o problema tornando-o mais claro ou auxiliar a criar hipóteses. E aprimorar as ideias de forma flexível possibilitando considerar variados aspectos relacionados a problemática estudada. Neste contexto, esta acompanhou o perfil do negócio e identificou o escopo de cada campanha/projeto considerando a conjuntura da empresa: Marketing Digital.

Como procedimento técnico, de acordo com Gil (2002), o estudo de caso foi o mais adequado para a condução deste estudo que, com base nos trabalhos disponíveis na literatura, identificou um conjunto de etapas que podem ser seguidas, sendo estas aplicadas: a formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório. Por fim, os resultados, de forma geral, são apresentados na condição de hipóteses, ou seja, não de conclusões. Porém, é considerado como o delineamento mais consonante para a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real.

#### **4 Análise dos Resultados e Discussões**

##### **Definição de Marketing no Contexto de Mercado**

Partindo do levantamento das informações sobre o mercado em que a empresa está inserida, segundo Marins (2016), o Marketing tem como principais objetivos a criação, promoção e o fornecimento de bens e serviços de seus clientes, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. O conceito traz consigo a premissa que para atingir as metas organizacionais é preciso ser mais eficaz do que os concorrentes, e para isso é crucial interligar as atividades da empresa com as necessidades e desejos do público-alvo. Ademais, faz-se necessário dar atenção as novas estratégias que podem surgir no mercado e influenciar na estabilidade do negócio exigindo uma atenção maior com o seu planejamento e adaptação quanto à sua postura.

Uma empresa do setor de marketing digital não se limita somente ao seu cliente, mas também ao público consumidor do seu cliente que pode ser dividido em quatro grupos: interno, intermediário, comunidade e consumidor. O público interno inclui os colaboradores da empresa, que estão diretamente envolvidos nas atividades. O público intermediário abrange atacadistas, distribuidores e varejistas. A comunidade, representada pela opinião pública, envolve o governo, a mídia e associações. Por fim, temos o público consumidor. A chave para estabelecer relações eficazes é estudar o público-alvo, buscando criar laços duradouros com consumidores, tornando a marca significativa para eles. Isso exige análise prévia para identificar oportunidades e direcionar ações de acordo com o comportamento do consumidor (Marins, 2016).

##### **Definição da Unidade-Caso**

Conforme Gil (2002), a unidade-caso refere-se a uma família ou qualquer grupo social, uma organização ou um indivíduo num contexto definido. O cenário delineado para este estudo foi uma microempresa que teve início das suas atividades em janeiro de 2022, com a proposta de atuar no setor de Marketing Digital, mais especificamente com Gestão de Tráfego Digital. Localizada na cidade de São Paulo - SP, inicialmente conta com uma gestora responsável por gerenciar os anúncios de diversas empresas dos mais diferentes setores, além de criar, monitorar e gerar relatório dos resultados das campanhas de anúncios online. O grande diferencial com relação a concorrência é um plano de contingência e a gestão de informação, que permite o tráfego de dados com mais segurança e minimiza ações indesejadas como bloqueios de contas.

Os estudos ainda podem ser caracterizados na visão espacial ou temporal, e os critérios para seleção dos casos são variáveis dependendo dos propósitos da pesquisa, sendo possível identificar três modalidades de estudos: instrumental, coletivo e intrínseco. Este último, busca conhecer e aprofundar o objeto de estudo sem se preocupar com o desenvolvimento de uma teoria, o caso em si constitui o próprio objeto de pesquisa (Gil, 2002). Logo este estudo foi caracterizado como um estudo de caso intrínseco constituído por uma microempresa recém-aberta na implantação de um modelo de negócio.

## **Determinação do Número de Casos**

No âmbito das pesquisas biomédicas, os estudos de caso regularmente utilizam um caso específico. A justificativa utilizada para quando o caso estudado é único ou extremo é o fato de apresentar características peculiares à solução dos problemas estudados. Também é comum utilizar um caso quando o acesso a numerosas ocorrências é difícil e/ou há a possibilidade de investigar um deles, e neste contexto, a pesquisa é reconhecida como exploratória (Gil, 2002). Assim como este estudo que selecionou uma determinada microempresa, que conta com uma profissional especialista em Marketing e Tecnologia da Informação.

Vale ressaltar que esta área de atuação se encontra em expansão ganhando mais visibilidade a cada dia e, por este motivo, diversos empreendedores estão buscando este ramo para abrir novos negócios. Por outro lado, a taxa de mortalidade empresarial continua em alta (Marins, 2016).

## **Elaboração do Protocolo**

O protocolo é uma das melhores maneiras de aumentar a confiabilidade do estudo, nesta etapa constitui-se o instrumento de coleta de dados e define-se a conduta a ser adotada para sua aplicação (Gil, 2002). Para tal, foram selecionadas ferramentas de gestão de projetos que, segundo Macedo et al (2013), evidenciam um cenário participativo e de relacionamento interligando os diferentes atores e ambientes no âmbito corporativo, fácil de serem adaptadas ao modelo negócio, sendo esta ferramenta o BMC. E uma outra ferramenta que, conforme Biava (2017), complementa trazendo como foco específico a criação de valor: o VPC.

De forma geral os procedimentos desenvolvidos foram construídos através do acesso a microempresa selecionada e a disponibilidade do material fornecido pela gestora de tráfego digital. A partir das fontes de informação, os dados coletados foram descritos e acompanhados por nove blocos constituintes que compõem o BMC: relacionamento com os clientes (segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição e relacionamento com os clientes) e demais blocos (fluxo de receita, estruturas de custo, recursos, atividades e parceiros chave). E pelo preenchimento de mais duas seções da ferramenta complementar VPC: o perfil do cliente (observado suas tarefas, dores e ganhos) e o mapa de valor (produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos), em paralelo com a elaboração do relatório contendo os dados coletados, utilizados e analisados acerca da problemática do estudo.

## **Coleta de Dados**

O estudo de caso utiliza várias técnicas de coleta de dados para garantir resultados de alta qualidade e um delineamento mais abrangente, proveniente da convergência ou divergência de observações diferentes, como documentos, entrevistas, depoimentos, observação espontânea ou participante, e análise de capturas físicas. (Gil, 2002). Assim, antes e para a construção do BMC e do VPC planejou-se levantar informações do mercado em questão, estruturar um roteiro baseado nas etapas das ferramentas, e posteriormente, construir o histórico da empreendedora que foi valioso para gerar valor ao modelo de negócio, e construir o Canvas a partir da coleta de informações obtidas nas reuniões online realizadas no mês de fevereiro de 2022 chegando em sua concepção estrutural e de compreensão funcional.

A dinâmica para a elaboração do Canvas não é rígida e observa duas regras básicas: ser elaborada em equipe, e um dos integrantes deve ter uma concepção básica de gestão de projetos para conseguir conduzir um brainstorming com os membros e construir o plano de negócios juntos (Simões e Dalto, 2017). Desta forma, foram realizadas três reuniões semanais de 2 horas

cada, sem interrupções e entre duas pessoas, sendo que uma possuía conhecimento em gestão de projetos e a outra, a gestora da empresa em questão: profissional de tecnologia e especialista em Gestão de Tráfego Digital. Entretanto, para ambas, está foi a primeira experiência com as ferramentas BMC e o VPC num contexto real.

Com os avanços tecnológicos, as conversas foram realizadas por videoconferência através do recurso Google Meet devido as envolvidas residirem em localidades diferentes, e foi possível construir o BMC e o VPC em formato digital. Simões e Dalto (2017) sugere como forma de implementação, por ser flexível e ágil, preencher os quadros com post-its contendo informações que rodeiam a sequência estabelecida pelo modelo. E para isso foi utilizada uma plataforma que, posteriormente, permitiu gerar uma versão final eletrônica, chamada Miro, desenvolvida por Andrey Khusid em 2011 (Nelis, 2021).

### **Avaliação e Análise dos Dados**

O estudo de caso envolve diferentes modelos de análise e interpretação, afinal os procedimentos de coletas de dados são os mais variados possíveis. Entretanto, a análise de dados é predominantemente de natureza qualitativa (Gil, 2002). A maior importância é a preservação da totalidade da unidade social conferida ao desenvolvimento de tipologias, desta maneira, como metodologias de análises de dados foi adotada primeiramente a tabulação das informações obtidas, e posteriormente, o cruzamento dos dados com o arranjo do Canvas, preliminarmente definido conforme a literatura, seguido da análise. Cruzar e alinhar as informações proporcionou uma análise qualitativa do perfil da empresa e estruturar o plano de negócio e as diretrizes que serão utilizadas para os projetos previstos (no caso campanhas) dentro do BMC e do VPC.

### **Preparação do Relatório**

Naturalmente, a elaboração do relatório pode ser caracterizada por um menor grau de formalidade que o requerido em comparação a outros estudos. Pesquisas constituídas de um único caso são tradicionalmente elaboradas de forma narrativa. Entretanto, atualmente percebe-se a tendência de apresentar os estudos de casos envolvendo seções destinadas à apresentação do problema, à metodologia aplicada, aos resultados e às conclusões obtidas (Gil, 2002). Assim como foi proposto nesta pesquisa.

### **Aplicação do Business Model Canvas**

Seguindo este raciocínio, ainda na primeira seção, foram discutidas e coletadas informações para a construção do BMC seguindo a estrutura do roteiro baseada na ferramenta e no contexto da empresa de Gestão de Tráfego Digital selecionada, dando origem a Figura 4.

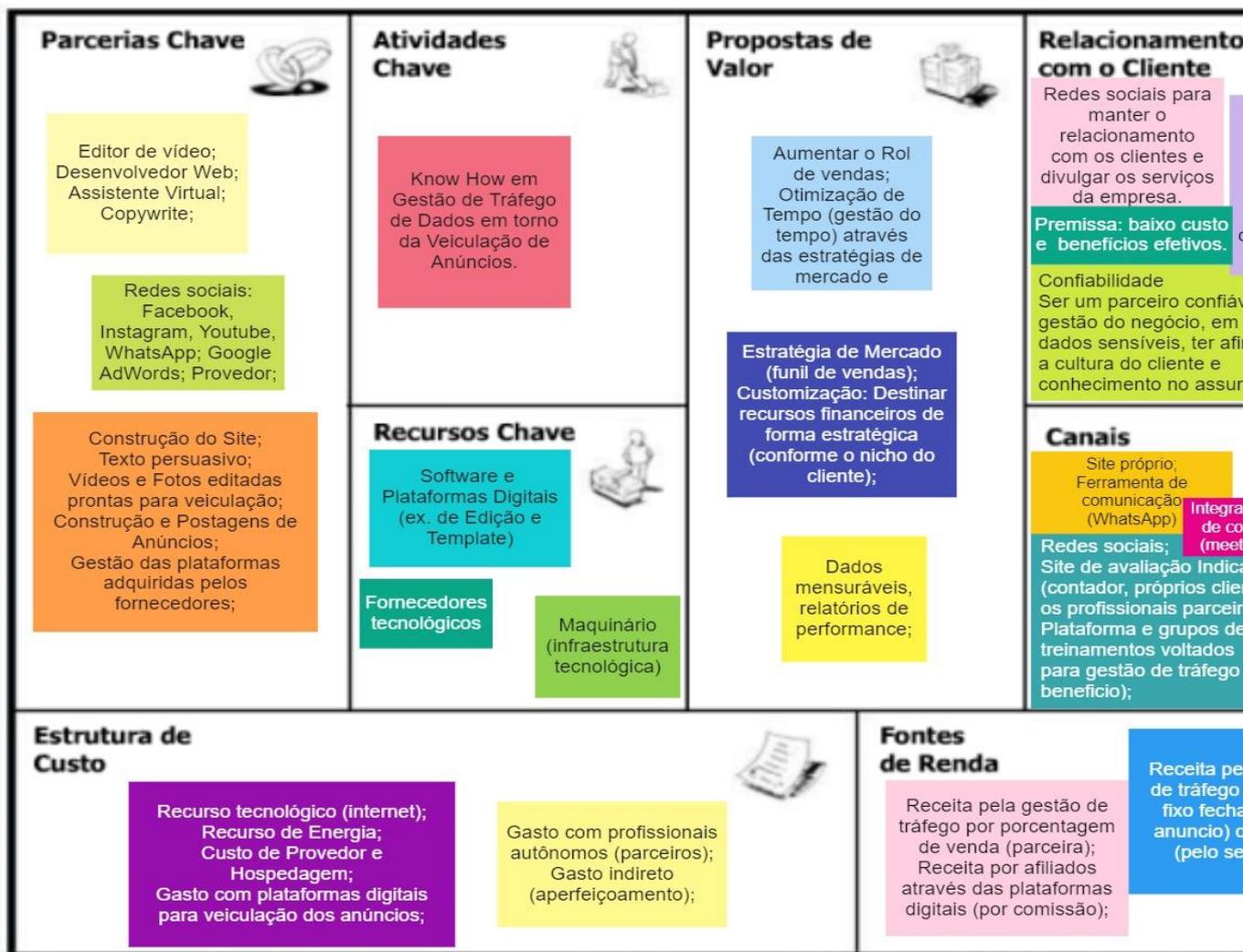


Figura 4. Concepção do Business Model Canvas da empresa de Gestão de Tráfego Digital  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

## **Segmento de Clientes**

O público-alvo da empresa são homens e mulheres de 25 a 70 anos em média. Em quase sua totalidade são profissionais autônomos que buscam ampliar o seu negócio, porém contemplam também pequenas empresas e, principalmente, empresas locais como pizzarias, restaurantes, escritório de contabilidade, clínicas odontológicas que buscam maior visibilidade para seu negócio.

## **Canais**

Os canais de publicidade da empresa focam no ambiente digital, incluindo as redes sociais Facebook, Instagram e Youtube para anúncios e, além de uma plataforma de treinamento e grupos de estudos relacionados à Gestão de Tráfego Digital. Um site próprio é utilizado para apresentar detalhadamente os serviços oferecidos, transmitir confiabilidade aos clientes e fortalecer o relacionamento com eles.

Identifica-se o uso de aplicativos como WhatsApp Business, como principal canal de atendimento, e Google Meet e Teams para realizar reuniões online. Este cenário leva às Ferramentas de Avaliação como a do Google, onde a partir dos comentários e notas que os clientes dão, outros passam a analisar e se interessar pelos serviços. Por fim, há também um canal indireto, muito parecido com as ferramentas digitais de avaliação, a Indicação. Porém os clientes encontram a empresa a partir das recomendações diretas realizadas por parceiros, fornecedores e dos próprios clientes.

## **Relacionamentos com o Cliente**

A empresa utiliza diferentes meios de relacionamento, como redes sociais, WhatsApp e plataformas de videoconferência, para interagir com clientes atuais e potenciais. As redes sociais são usadas para divulgar informações relevantes, tendências e workshops, enquanto o WhatsApp oferece um contato direto para tirar dúvidas. O site da empresa fornece acesso a um relatório de desempenho e propostas de serviços, destacando sua confiabilidade e benefícios de baixo custo, sendo essencial para seu posicionamento no mercado atual.

Destaca-se que a empresa enfatiza a confiabilidade e os benefícios de baixo custo para o público. Possuir um plano de contingência, protocolos de segurança na manipulação de dados, transmissão com a cultura do cliente e preços competitivos são atributos essenciais e únicos no contexto atual e nicho de mercado.

## **Proposta de Valor**

Muitos fatores podem influenciar no processo de aquisição do consumidor, como por exemplo um produto ou serviço novo, a complexidade, a qualidade e a aparência do produto ou a apresentação da empresa e o suporte oferecido.

A empresa de Gestão de Tráfego Digital foca em clientes qualitativos, destacando características diferenciadas do serviço. Sua Estratégia de Mercado customiza a publicidade para atingir nichos específicos, otimizando tempo e recursos financeiros com um funil de vendas que capta de forma mais assertiva o potencial público. Sua proposta está consequentemente relacionada com aumento do rol de vendas, e de uma forma que o cliente possa acompanhar o processo através de relatórios e dados mensuráveis mantendo uma proximidade com a empresa.

## **Recursos Chave**

Os recursos essenciais para a empresa estão interligados às atividades-chave, sendo eles: Software e Plataformas Digitais especializados em edição de vídeos e templates para anúncios, além de ferramentas de proteção contra ataques cibernéticos e perdas de dados importantes. Em termos de infraestrutura consiste em Equipamentos Tecnológicos de configuração profissional para a precisão do material publicitário e um pacote de dados eficiente. Devido à natureza da empresa, a demanda por recursos físicos é baixa, tornando necessário ter um estabelecimento físico comercial.

## **Atividade Chave**

O valor entregue aos seus clientes é a Gestão de Tráfego Digital através da veiculação de anúncios e de outros tipos de materiais publicitários inerentes as campanhas. As ações de Criação e Edição de materiais publicitários também são atividades importantes da empresa, pois em sua maioria os clientes não possuem um material pronto para veiculação. Por fim, mas de grande importância, o Suporte ao Cliente com relatórios e dados analíticos que demonstrem os resultados de todo o processo com métricas de linguagem simples para fácil entendimento.

## **Parcerias Chave**

Editores de Vídeo, Desenvolvedor Web, Assistente Virtual e Copywriter são parceiros essenciais à medida que a empresa cresce, permitindo a terceirização desses serviços que inicialmente são realizados pela gestora de tráfego digital. Outras parcerias importantes são com Fornecedores de Plataformas Digitais como Facebook, Instagram, Youtube, WhatsApp, Google AdWords chave e Provedores, colaborando de forma crucial para a atividade e entrega de valor, com as campanhas sendo formatadas, gerenciadas e alocadas nesses ambientes de parceiros.

## **Estrutura de Custo**

Grande parte dos custos da empresa está relacionada a Recursos Tecnológicos, como pacote de dados, custo de provedor e hospedagem para o site profissional da empresa. Também há gastos com Plataformas Digitais para veiculação das campanhas, considerados requisitos básicos. Outras despesas incluem Profissionais Autônomos, parceiros mencionados acima e gastos indiretos destinados ao aperfeiçoamento da gestão.

## **Fontes de Renda**

A receita da empresa de Gestão de Tráfego Digital vem dos pagamentos dos clientes por Veiculação de Campanhas e Criação/Edição de material publicitário. Há oportunidade de expandir a receita através de afiliados, que terceirizam a publicidade e rendem uma porcentagem por cada aquisição. Os pagamentos podem ser feitos por diferentes métodos, dispensando o uso de boleto bancário para maior agilidade.

## **Aplicação do Value Proposition Canvas**

Na segunda reunião também foram reunidas e dialogadas informações, entretanto, para a construção do VPC, de acordo com o roteiro promovendo a Figura 5.

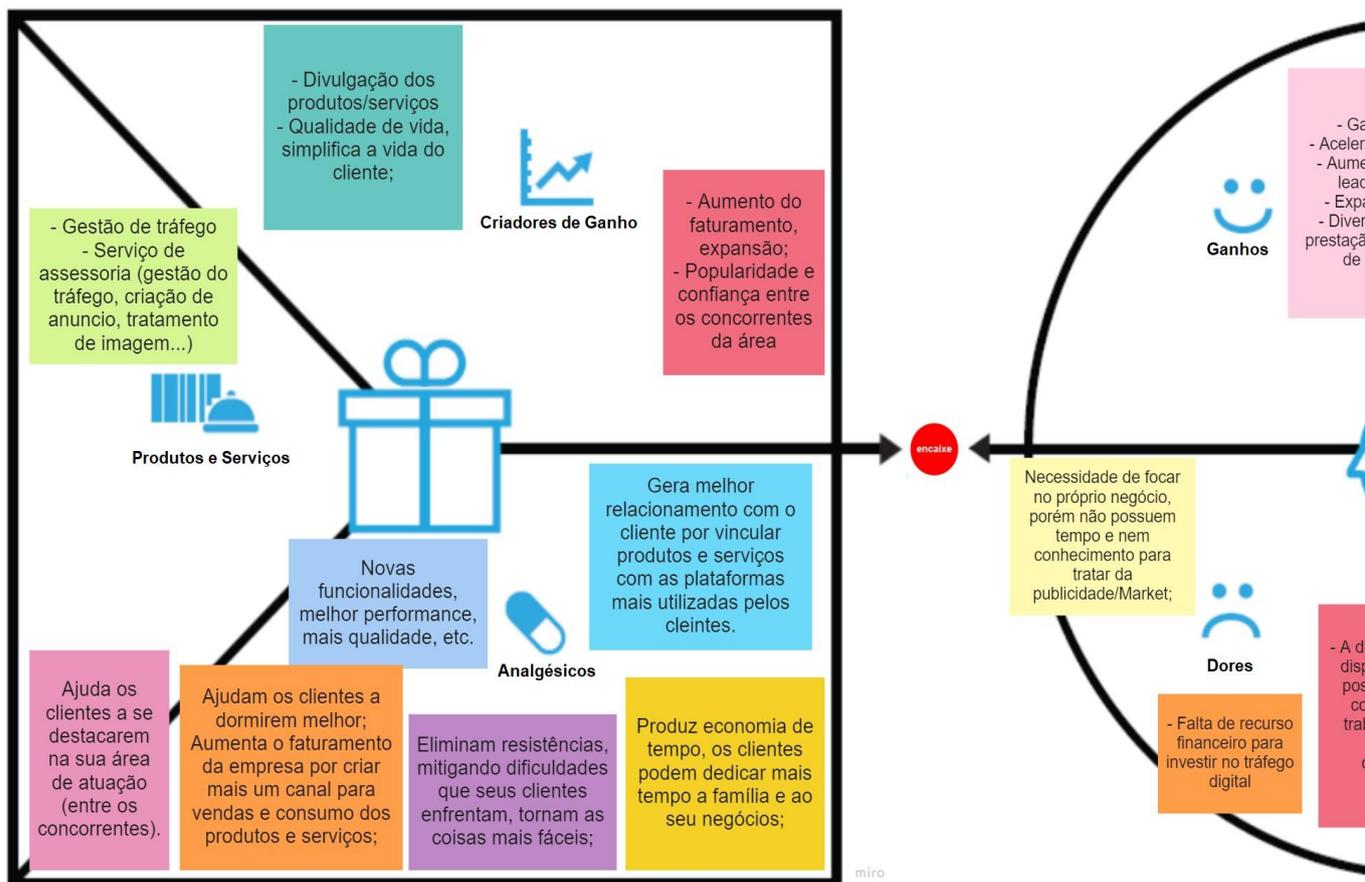


Figura 5. Concepção do Value Proposition Canvas da empresa de Gestão de Tráfego Digital  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

## **Tarefas do Cliente**

Os clientes buscam necessidades e resolvem problemas de acordo com a proposta de valor, buscando Tarefas Pessoais para melhorar seu estado emocional, alcançar segurança financeira e aumentar a concentração em seu negócio. Tarefas Funcionais também são procuradas para serem assertivos com o público-alvo e reduzir custos de visibilidade e captação de clientes. Além disso, buscam Tarefas Sociais para competir no mercado após desistências de atividades de divulgação.

Muitos profissionais autônomos e microempresários têm perfil conservador, carecendo de conhecimento digital em campanhas online e preocupando-se com sua posição empreendedora. Além disso, há um nicho pouco explorador de profissionais de marketing, como produtores de eventos e agências, que terceirizam a Gestão de Tráfego Digital para reduzir custos e responsabilidades em comparação com a Consolidação das Leis do Trabalho CLT.

## **Dores**

Uma grande dor dos clientes é a falta de recursos financeiros para investir em tráfego digital, levando-os a deixar a Gestão de Tráfego Digital em segundo plano, facilitando as oportunidades de expansão de seus produtos ou serviços. Além disso, dificuldades de adaptação às mudanças do mercado, como a pandemia Covid-19, impulsionaram a busca por profissionais especializados em gestão de tráfego digital. Por fim, imprescindivelmente, a redução de tempo para se dedicar a atividades secundárias, como a publicidade e tráfego de campanhas, também é uma dor significativa para os clientes.

## **Ganhos**

Podemos destacar como Benefícios Essenciais para com os clientes, a expansão do Roadmap, pois com a Gestão de Tráfego Digital a empresa consegue levar a informação para diferentes consumidores em diversas localidades. Consequentemente, nos deparamos com um Benefício Esperado que é acelerar o ciclo de vendas, não só por romper limites demográficos, mas também por aumentar a visibilidade deles à medida que consumidores passam a avaliar e comentar sua experiência. Entretanto, captar e direcionar um potencial consumidor até um serviço ou produto de um cliente não garante a aquisição, pois há outros fatores, como: o atendimento e apresentação da empresa e as formas de pagamento. Por fim, entre os benefícios notáveis, destaca-se um de grande relevância: a economia de tempo para o cliente, permitindo-lhe focar em aspectos cruciais de seu negócio, além da geração de leads mais qualificados por meio da estratégia de funil implementada pela empresa analisada.

## **Produtos e Serviços**

Os clientes buscam aumentar a busca por seus produtos/serviços através da publicidade, embora a compra seja influenciada por fatores internos. Entretanto, visando a expectativa de seus clientes, a empresa oferece Gestão de Tráfego Digital personalizada, considerando perfis e históricos de vendas para planejar campanhas eficientes. Além disso, um aspecto interessante da empresa é ter uma inspiração “End to End”, que permite que os clientes acompanhem autonomamente o relato das campanhas sem se preocupar com questões técnicas. E ainda, a empresa oferece um serviço completo de criação, tratamento de imagens, delineamento e divulgação das campanhas, além do monitoramento dos resultados.

## **Analgésicos**

A empresa busca solucionar os problemas identificados ajudando os clientes a se destacarem em sua área de atuação trazendo novas funcionalidades para dentro do negócio de Gestão de Tráfego Digital. O objetivo é melhorar a performance e a qualidade dos serviços oferecidos, por conseguinte, refletir isso nos resultados de seus clientes eliminando resistências e mitigando dificuldades que os clientes encontram no mundo digital, ainda produzir economia de tempo para que seus clientes possam se dedicar mais a sua vida pessoal e a manutenção dos seus consumidores, através das plataformas mais utilizadas no âmbito social. Todo este pacote está relacionado com o aumento do faturamento de seus clientes ao sofisticar ou criar um canal de vendas para o consumo dos produtos e/ou serviços divulgados pelo tráfego digital.

## **Criadores de Ganhos**

Após discursões, foi identificado que dentre as atividades que faz os clientes mais ganhar benefícios, a Divulgação dos Produtos e Serviços dos clientes realizada com qualidade e estratégia é a que mais se destaca, pois infere diretamente na qualidade de vida dos clientes, além de simplificar sua rotina. Afinal a Gestão de Tráfego de Dados demanda, como outras áreas, expertise no mercado, mas também muito conhecimento técnico para operar as campanhas.

## **5 Considerações Finais**

O Canvas agiliza a pesquisa e análise dos principais aspectos do negócio para novos empreendedores, promovendo uma visão sistêmica que abrange fatores essenciais, incluindo o relacionamento com o cliente, o perfil e expectativas, além de fatores internos e externos que impactam a estratégia comercial. No modelo são identificados pontos importantes que podem ser desafiadores para o empreendedor, mas cruciais para o desenvolvimento das atividades-chave e proposta de valor. Essa situação oferece a oportunidade de buscar orientação e treinamento com especialistas treinados em áreas específicas, como elaboração de contratos e formato de cobrança. A ferramenta Business Model Canvas, aliada ao Value Proposition Canvas, estimula ideias criativas, permitindo a concretização de novas formas de parceria e fontes de receita. Por exemplo, a empresa identificou a oportunidade de recrutar profissionais de gestão de tráfego digital como afiliados, ampliando a audiência e acelerando resultados para si e seus clientes.

A conclusão deste estudo revela que o objetivo de planejar um modelo de negócio para uma microempresa no setor de Marketing Digital, especificamente na Gestão de Tráfego Digital, utilizando o BMC e a perspectiva do VPC, foi alcançado. No entanto, como limitado, não é possível acompanhar os resultados futuros após um período considerável. Espera-se que este estudo sirva como base para apoiar e oferecer dados úteis a todos que buscam iniciar o próprio negócio, fornecendo clareza sobre os passos iniciais e colocação em prática de suas ideias.

## **Referências**

Agência Brasil. 2023a. Micro e pequenas empresas criam sete de cada 10 empregos no país. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/micro-e-pequenas-empresas-criam-sete-de-cada-10-empregos-no-pais>

- Agência Brasil. 2023b. Micro e pequenas empresas aumentam participação na economia brasileira.  
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-aumentam-participacao-na-economia-brasileira>
- Biava, J. O. 2017. A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo. Monografia em Administração de Empresas. UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, SC, Brasil. Repositório UNESC.  
<http://repositorio.unesc.net/handle/1/5617>
- Costa, A. P. N.; Leandro, L. A. L. 2016. Business Model Canvas como ferramenta estratégica para a redução da mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil; Uma análise preliminar. In: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2016, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Anais... p. 355-375.  
<https://l1nq.com/winJI>
- Fecomércio MG. 2023. Resilientes, Micro, Pequenas e Médias Empresas representam 30% do PIB no mercado.  
<https://www.fecomerciomg.org.br/news/resilientes-micro-pequenas-e-medias-empresas-representam-30-do-pib-no-mercado/>
- Gil, A. C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Macedo, M. et al. 2013. Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: X SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ, Brasil. Anais... p.1-13.  
<https://urx1.com/plpH1>
- Marins, A.; Montanari, L. 2016. O impacto do marketing digital na gestão da marca de uma microempresa. 2016. Monografia em Engenharia de Produção. UFF - Universidade Federal Fluminense. Rio das Ostras, RJ, Brasil. Repositório UFF.  
<https://abre.ai/gwbH>
- Nelis, H. 2021. Everything I do is designed to try and make Miro a spherical company.  
<https://www.accel.com/noteworthy/everything-i-do-is-designed-to-try-and-make-miro-a-spherical-company-andrey-khusid>
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. 2011. Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios; Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 1ª edição. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Project Management Institute. 2017. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6ed. Global Standard, Newtown Square, Pensilvânia, EUA.
- Sebrae. 2023. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.  
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Simões, D. C.; Dalto, J. L. 2017. Elaboração do plano do projeto de um empreendimento imobiliário utilizando o “Project Model” Canvas. Monografia – MBA em Gestão de Projetos. Pecege – USP/ESALQ. Piracicaba, SP, Brasil.