

i factory



Manual de Capacitação

Workshop 2: Modelos e Planos de Negócio

Índice

Introdução.....	4
1. Metodologia.....	5
2. Capítulo I: Plano de Negócios.....	5
3. Capítulo II: Modelos Canvas para Estratégia.....	6
3.1. Business Model Canvas.....	6
3.2. Lean Canvas.....	8
4. Capítulo III: Modelos Canvas para Projetos.....	9
4.1. Project Canvas.....	9
4.2. Project Model Canvas.....	12
5. Capítulo IV: Modelos Canvas para Marketing.....	14
5.1. Marketing Strategy Canvas.....	14
5.2. Digital Marketing Canvas.....	16
5.3. Customer Journey Canvas.....	17
6. Capítulo V: Modelos Canvas para Inovação.....	19
6.1. Innovation Canvas.....	19
7. Capítulo VI: Modelos Canvas para Sustentabilidade e Social.....	20
7.1. Triple Layered Business Model Canvas.....	20
8. Tendências, Desafios e Oportunidades.....	26
5. Estudo de Caso.....	27
6. Ferramentas.....	28
7. Lições Aprendidas.....	33
8. Conclusão.....	34
Bibliografia.....	35
Ficha Técnica.....	37

Índice de Figuras

Figura 1: Business Model Canvas	8
Figura 2: Lean Canvas Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Maurya, 2012)	9
Figura 3: Project Canvas Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado por (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014))	11
Figura 4: Project Model Canvas Fonte:.....	13
Figura 5: Marketing Strategy Canvas Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Bastreggi, 2014)	16
Figura 6: Digital Marketing Canvas Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Xtensio) 17	
Figura 7: Customer Journey Canvas Fonte: (Canvanizer, 2017)	18
Figura 8: Innovation Canvas Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Kline, 2013).....	20
Figura 9: Camada Ambiental do TLBMC Fonte: (Joyce & Paquin, 2016).....	22
Figura 10: Camada Social da TLBMC Fonte: (Joyce & Paquin, 2016)	25
Figura 11: Coerência Horizontal e Vertical do TLBMC Fonte: (Joyce & Paquin, 2016).....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1: Business Model Canvas	28
Tabela 2: Lean Canvas1	28
Tabela 3: Project Canvas	29
Tabela 4: Project Model Canvas	29
Tabela 5: Tabela Strategy Canvas.....	30
Tabela 6: Digital Marketing Canvas.....	30
Tabela 7: Innovation Canvas	31
Tabela 8: Customer Journey Canvas	31
Tabela 9: Triple Layered Business Model Canvas.....	32
Tabela 10: Lições Aprendidas.....	33

Introdução

Atualmente, são muitos os riscos e dificuldades associados a ter um negócio próprio: preocupação financeira, possibilidade de falência, possibilidade de fracasso pessoal, insegurança no trabalho, perda da propriedade, gasto de energia e tempo, entre outros (Biava, 2017).

Neste sentido, definir o modelo de negócios tornou-se uma fase crucial para o sucesso de uma organização, uma vez que, permite compreender o que se pretende desenvolver e como o negócio pode ser melhorado.

Desta forma, para as empresas conseguirem elaborar o modelo de negócios mais vantajoso, foi desenvolvido o Canvas, uma ferramenta que permite visualizar de forma clara e simples todo o modelo de negócios, entender os pontos principais e as ligações que necessitam de ser estabelecidas, ao mesmo tempo que minimiza os erros normalmente associados ao modelo de negócios (Biava, 2017). Assim sendo, tendo em conta os diferentes tipos de empresas e os objetivos distintos que estas podem ter, foram criados Canvas adaptados tendo em conta o propósito da organização. A metodologia adota para a elaboração deste artigo foi, maioritariamente, a recolha de informação através de artigos e dissertações sobre o tema.

Neste sentido, este artigo científico pretende abordar os variados Canvas e as respetivas componentes que cada um possui. Numa primeira fase, será analisado o Business Model Canvas, que foi o primeiro Canvas a ser desenvolvido e, portanto, a base de todos os outros. De Seguida serão considerados os Canvas orientados para áreas de negócios como: os projetos, o marketing, a inovação, a sustentabilidade e, por último, o cliente.

A metodologia adota para a elaboração deste artigo foi, maioritariamente, a recolha de informação através de artigos e dissertações sobre o tema.

1. Metodologia

Para a obtenção de resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, foram integradas ferramentas de apoio baseadas em artigos científicos, informação oriunda da internet assim como noções retiradas de textos de apoio fornecidos.

O estudo de caso foi a estratégia adotada para o desenvolvimento deste trabalho, através da recolha de informação combinada com procedimentos de análise quantitativa. A investigação primária da informação baseou-se em retirar a mesma de fontes fiáveis e fidedignas da internet e a investigação secundária teve como fundamento a investigação de informação presente em documentação interna, assim como, em documentos de apoio fornecidos pelos colaboradores da Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.

2. Capítulo I: Plano de Negócios

O plano de negócios é um plano base e orientador fulcral para estruturar e delinear uma ideia de negócios. Este deve ser um plano com grande enfoque nas linhas essenciais do projeto, definindo, portanto, onde os recursos irão ser alocados, com que objetivos e de que modo se pretende implementar a estratégia para solucionar os problemas.

Os negócios necessitam de planos pois estes otimizam o crescimento da organização visto que esquematizam todos os pontos fundamentais inerentes à mesma, desde o objetivo, a identificação de fatores chaves, análises de mercado, análises financeiras, entre outros fatores que sustentem a ideia a desenvolver.

Um bom plano de negócios não se encontra diretamente relacionado com o seu tamanho, mas sim com a pertinência da informação que este contem. Muitas das vezes o quão mais simples, realista, objetivo e completo este for, mais eficaz na implementação da ideia será. Este é uma parte essencial de todo o processo de criação de valor.

Um plano de negócios deve ser pensado como o documento que traduz toda a estratégia que queremos implementar e que irá sustentar num primeiro momento da sua existência, a vida da organização. Portanto, o sucesso da implementação terá início com um bom plano. Para além disso, uma supervisão constante sobre a implementação do plano e possíveis adaptações do mesmo em função de necessidades e adversidades que surjam será crucial.

Podemos definir certos elementos que tornam mais provável o sucesso de um plano de negócios assim como:

- 1) A simplicidade do plano e o fácil entendimento dos seus processos;
- 2) A objetividade, se os mesmos são concretos e mensuráveis;
- 3) Consistência no modelo financeiro e a sua fundamentação;
- 4) O plano é realista?

A preparação de um plano de negócios é nada mais do que uma forma de organização lógica de olhar para todos os passos e aspetos que mais se salientam numa ideia de negócios. Um plano bem estruturado pode poupar tempo, problemas e adversidades mais tarde.

Será importante mencionar que o plano não deve ser só elaborado caso um banco ou investidor queira olhar para ele, mas sim para acompanhar o empreendedor e a respetiva organização ao longo do percurso traçado.

3. Capítulo II: Modelos Canvas para Estratégia

A ferramenta *Canvas* surge como resposta à dificuldade e complexidade da elaboração do modelo de negócios. “O *Canvas* traz a proposta de poder identificar, analisar e conceituar uma ideia de modelo de negócios para empresa, de forma prática, visual e interativa. Seu modelo negócios é a definição da explicação do que a empresa é, a forma como ela funciona e cria valor” (Dornelas, 2016, citado por Biava, 2017)

3.1. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC) teve origem na tese de doutoramento de Alexander Osterwalder em 2004 e é o modelo de negócios mais conhecido e utilizado pelas empresas.

O quadro *Canvas* distingue-se pois permite ter uma perceção do negócio como um desenho e não como uma folha de texto. Desta forma, através do pensamento visual obtemos um quadro onde de forma rápida e sucinta é possível compreender a ligação entre todos os blocos.

O BMC é o Modelo de Negócio que foi desenvolvido primeiro, ou seja, todos os outros são variantes, sendo apenas adaptações através da alteração de certos blocos para serem focalizados nas diferentes áreas de negócio.

A elaboração deste modelo é aconselhável a empresas que estejam a iniciar o seu negócio e pretendam visualizar as questões estratégicas mais relevantes de uma forma global.

Este modelo é composto por nove blocos que apresentam de forma lógica a forma como a empresa pretende obter lucro. Relativamente à subdivisão dos blocos, podemos agrupá-los em quatro conjuntos que irão responder a diferentes questões: “Quem?”, “O quê?”, “Como?” e “Quanto rendimentos?”.

O campo “O que?” baseia-se na “**Proposta de Valor**” que a empresa tem a dar ao seu público-alvo, ou seja, os benefícios que o produto/serviço da empresa proporciona aos seus consumidores, em comparação às empresas concorrentes.

No que concerne a “Quem?”, identifica-se o público-alvo da organização, de que forma a empresa distribui os seus produtos (canais) e como cria uma relação estável com os clientes.

Posto isto, o bloco “**Segmento de Clientes**” foca-se nos grupos de clientes a que a proposta de valor se direcciona, podendo incluir, os diferentes segmentos de clientes a que a empresa se dirige, mercados diversificados e nichos de mercados. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Os “**Canais**” é a forma como o produto chega ao cliente, a forma como este é contactado e é um fator importante na comunicação, sendo a “ligação entre a proposta de valor da organização e o seu target de clientes” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

O “**Relacionamento com os Clientes**” trata-se das formas que a empresa usa para interagir com o cliente, permitindo a empresa analisar atempadamente com clientes e não efetuar custos desnecessários. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Relativamente ao campo “Como?” este refere-se à maneira em que a empresa consegue, de forma eficiente, tratar as questões relacionadas com logística, infraestrutura, e com a sua rede corporativa, é constituído pelas parcerias-chaves, a atividade-chaves e os recursos chaves.

No bloco “**Parcerias-Chaves**” identifica-se a rede de fornecedores e parceiros, uma vez que, o sucesso de qualquer organização está associado à estabilidade dos seus fornecedores e as suas parcerias, é com estas que as empresas criam alianças e, motivadas pela otimização do seu modelo de negócios e economias de escala, de redução do risco e da incerteza e pela necessidade de adquirir recursos específicos.

As “**Atividades-Chaves**” descrevem o que a empresa deve fazer para conseguir obter os resultados esperados. Estas atividades são decididas tendo em conta as necessidades da proposta de valor.

A componente dos “**Recursos-Chaves**” pormenoriza os ativos mais relevantes para o funcionamento do negócio. Estes recursos podem ser subdivididos como físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

Por fim, o campo “Quanto?” engloba todos os fluxos de rendimentos, a estrutura de custos e se o negócio tem sustentabilidade.

A “**Estrutura de Custos**” descreve todos os custos envolvidos no negócio, com a elaboração desta componente a empresa estima os custos mais relevantes e a melhor forma de os conseguir minimizar.

Por fim, as “**Fontes de Rendimento**” especifica a forma como a empresa gera dinheiro a partir de cada segmento de cliente.

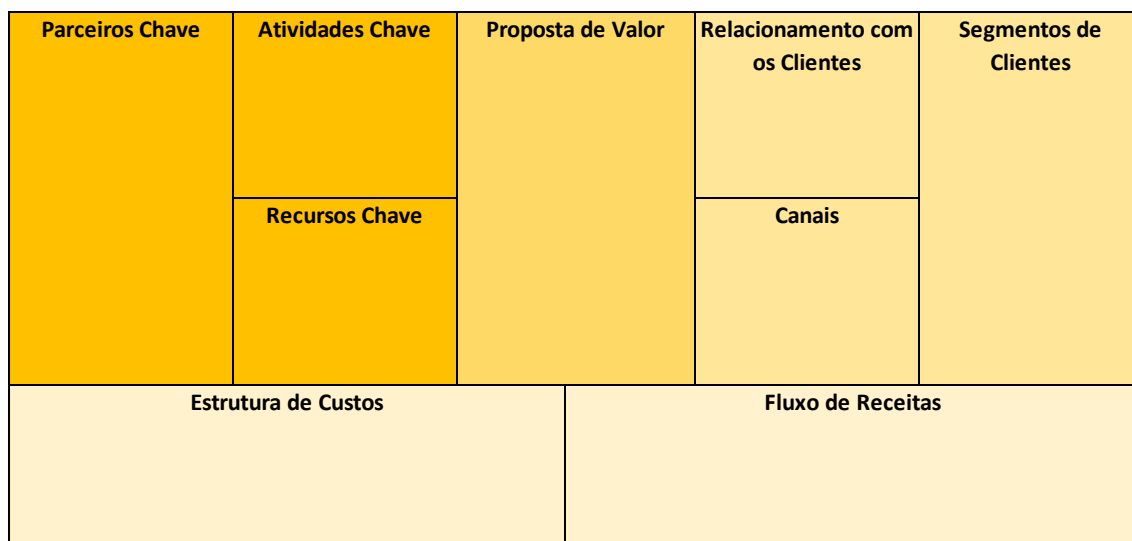


Figura 1: Business Model Canvas

3.2. Lean Canvas

O *Lean Canvas* foi desenvolvido por Ash Maurya que, após descobrir o BMC decidiu fazer uma adaptação do mesmo focalizado para empreendedores e para o início da conceção de uma start-up. (“A metáfora que eu tinha em mente era a de um plano ou projeto tático fundamentado que guiou o empreendedor enquanto ele navegava desde a conceção até à construção de uma start-up de sucesso”) (Maurya, 2012).

Assim sendo, os blocos relacionamento com os clientes, parcerias chaves, atividades chaves e recursos chaves foram substituídos por vantagem, problema, solução e métricas, respetivamente.

Desta forma, o bloco “**Problema**” serve para identificar os principais problemas encontrados no mercado e que a start-up está disposta a resolver. Neste sentido é fundamental especificar esses problemas uma vez que a start-up foi criada para dar resposta aos mesmos, sendo uma forma de não desperdiçar tempo e recursos a desenvolver o produto errado. (Maurya, 2012)

Após reconhecer os problemas, é necessário enumerar as “**Soluções**” encontradas para os mesmos. Segundo Ash Maurya (2012), colocar este bloco com um tamanho reduzido foi uma estratégia intencional de restringir os empreendedores e de os alinhar ao conceito “Produto

Mínimo Viável”, isto é, estimular a criação da versão mais simples e com baixo custo de um produto.

O bloco das “**Métricas Principais**” surgiu para definir as métricas que irão representar o sucesso do negócio. Tendo em conta que numa primeira fase torna-se difícil compreender qual a melhor métrica-chave é aconselhado focar-se em torno das métricas de valor e, posteriormente, mudar para os principais motores de crescimento.

Por último, o bloco da “**Vantagem Competitiva**” pretende destacar o que distingue o produto com os seus concorrentes, ou seja, qual o valor que apenas este produto é capaz de proporcionar aos seus clientes. Da mesma forma, segundo o criador do modelo, é esperado que num momento inicial este bloco não seja preenchido, contudo “esta caixa não tem a intenção de desencorajar, mas sim de incentivá-lo continuamente a trabalhar no sentido de encontrar/construir a sua vantagem competitiva” (Maurya, 2012).

Problema	Soluções	Proposta de Valor	Vantagem Competitiva	Segmentos de Clientes
	Métricas Principais		Canais	
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas	

Figura 2: Lean Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Maurya, 2012)

4. Capítulo III: Modelos Canvas para Projetos

4.1. Project Canvas

Os projetos são uma parte essencial nos negócios atuais e conseguir gerenciar projetos de forma eficaz é uma mais-valia para qualquer empresa. O *Project Canvas* permite que todos os membros tenham uma visão geral e clara do projeto, auxiliando na tomada de decisões, na avaliação do progresso e na comunicação com a equipa do projeto.

Este modelo de negócios é composto por doze elementos que se encontram agrupados em quatro categorias principais: Objetivos, Prazos, Pessoas e Meio Ambiente.

A componente “**Propósito**” traduz a razão pela qual o projeto é realizado, ou seja, são as intenções do mesmo. Este bloco deve ser preenchido com uma frase clara e simples e deve responder às questões como: “Porque que o projeto está a ser feito?” “Qual a intenção de quem teve a ideia do projeto?” “O que será criado, alterado ou melhorado?” (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014)

A componente “**Alcance**” define o que o projeto irá incluir e excluir, isto é, define os seus limites e alinha as expectativas de todos os envolvidos. Ao definir o Alcance do projeto a equipa explora as possíveis atividades, marcos e resultados finais e decide quais as áreas que devem ser cobertas pelo projeto e quais devem ser excluídas. (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014)

Os “**Critérios de Sucesso**” são as métricas que serão escolhidas para determinar se o projeto está a ter sucesso ou não. Os “critérios de sucesso” tem de estar alinhados com os objetivos que a empresa definiu.

O “**Resultado**” é uma descrição do que é pretendido com a realização do projeto. Assim sendo, a empresa tem de definir os seus objetivos pelo critério SMART, ou seja, tem de ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais.

O bloco “**Marcos**” são eventos significativos que irão ocorrer ao longo do projeto, dividindo-o em partes distintas. Os “Marcos” são definidos através da identificação dos “critérios de sucesso” e dos “Resultados” e orientam a conclusão das diferentes partes do projeto. (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014)

A componente “**Ações**” serve para enumerar as tarefas, atividades e trabalhos que é necessário realizar para a elaboração do projeto. É necessário que as “Ações” estejam definidas de forma pormenorizada, ou seja, é necessário especificar o que é preciso fazer, por quem e quando será feito. Além disso é preciso identificar os recursos que são necessários para concluir cada ação.

A “**Equipa**” é o conjunto de pessoas que irão implementar o projeto. Escolher as pessoas certas é fulcral e é preciso optar pelas pessoas que tem as capacidades necessárias. Além disso, é preciso definir os diferentes papéis e responsabilidade de cada indivíduo.

Os “**Stakeholders**” são as partes interessadas do projeto, uma vez que, se trata de pessoas ou grupos, fora da equipa, que afetam e são afetados pelo projeto. Estes podem trazer know-how e recursos e podem tornar-se envolvidos com o projeto a qualquer momento. Para identificar bem os *stakeholders* a equipa deve questionar “Quem está interessado ou é afetado pelo projeto?”, “Que conhecimento está a faltar à equipa?” e “Que ajuda externa é necessária para alcançar o resultado pretendido”. (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014)

Os “**Usuários**” são os indivíduos que retiram benefício do resultado do projeto, estando, portanto, fortemente ligados com a finalidade do mesmo. Neste bloco é fundamental compreender os desafios e dificuldades que o público-alvo enfrenta e o que necessita para resolvê-los.

Os “**Recursos**” é tudo o que é necessário para que as ações do projeto possam ser executadas. Este é um tópico essencial pois sem recursos é impossível alcançar o resultado pretendido. Para este campo entram os recursos tangíveis e intangíveis (pessoas, conhecimento, ...).

O bloco com as “**Restrições**” pretende reconhecer quais são as limitações que podem interferir no projeto. A grande maioria dos projetos tem restrições relacionadas com o seu ambiente (regras, procedimentos, ...), tempo, dinheiro, tecnologia e conhecimento. (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014)

O último elemento do *Project Canvas* é os “**Riscos**” que são probabilidades de eventos ou condições que podem ter um impacto tanto positivo como negativo no projeto. Os riscos distinguem-se das restrições pois apenas tem potencial de acontecer e podem traduzir-se em oportunidades e ameaças. (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014).

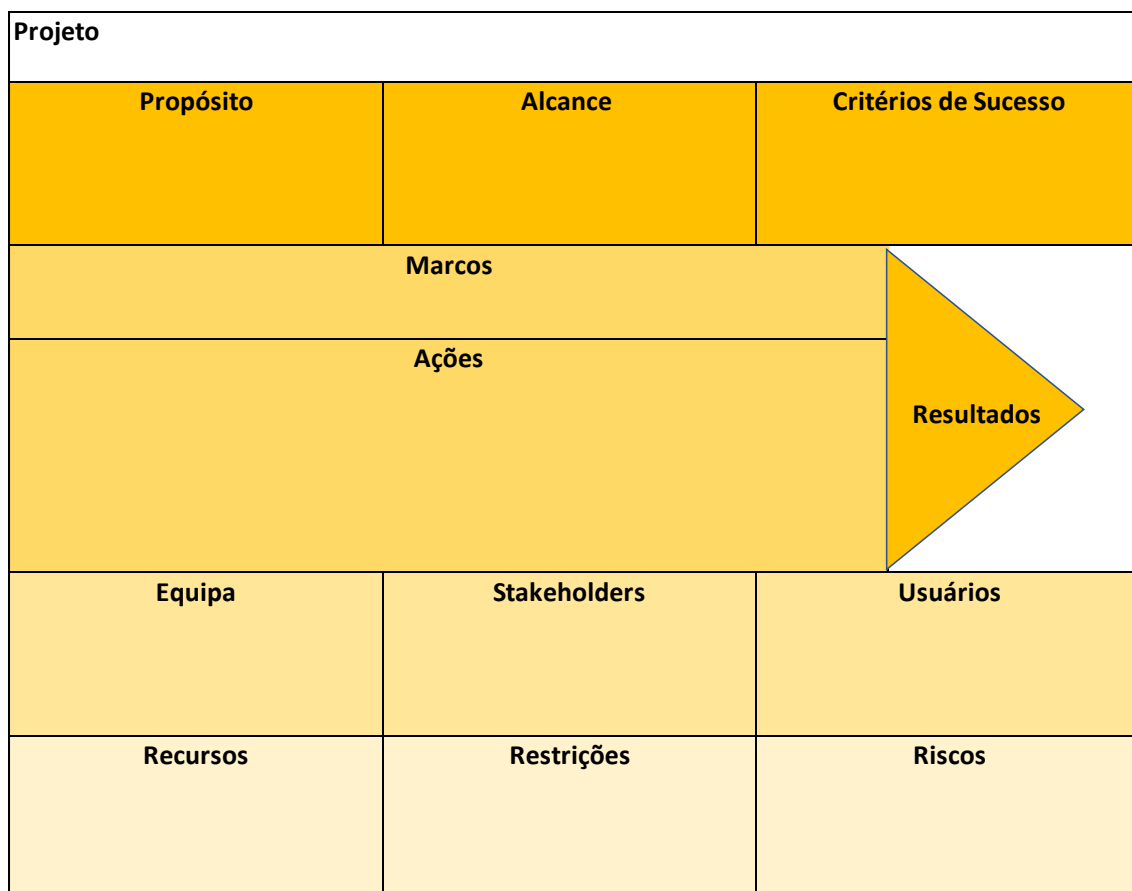


Figura 3: Project Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado por (Stubben, Olesen, Breum, & Liengard, 2014))

4.2. Project Model Canvas

O *Project Model Canvas* (PMC) foi desenvolvido por Finocchio (2013) e surge da necessidade de simplificar o excesso de burocracia do plano de gerenciamento do projeto. Deste modo, através de um modelo visual inspirado no BMC, é possível fornecer às pessoas envolvidas o entendimento das relações entre os conceitos do projeto.

De acordo com Finocchio (2013), o PMC traduz-se em inúmeras vantagens, uma vez que, através de estímulos visuais, permite o entendimento rápido e intuitivo e possibilita criar um modelo mental do mesmo (Silva, Silva, Sales, Fernandes, & Sales, 2015). Além disso, agiliza os processos, reduz os custos, contribui para um planeamento realista e consiste num aperfeiçoamento contínuo.

Este modelo é então constituído por treze blocos que pretendes responder as questões: Porquê? O que?, Quem?, Como?, Quando e Quanto?

Assim sendo, o primeiro passo da elaboração do PMC é a formulação do Pitch, ou seja, desenvolver uma frase clara e sintetizada de todo o projeto.

De seguida, dá-se resposta à coluna “Porquê?” que pretende responder ao motivo pelo qual o projeto vai ser desenvolvido. Neste campo dá-se o preenchimento do bloco “**Justificativas do Passado**” onde se identifica os problemas que se pretende resolver, após isso, enumera-se os “**Objetivos SMART**”, isto é, os objetivos que se pretende alcançar com as características SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e temporais) e, por fim, perceber os “**Benefícios Futuros**”, ou seja, as consequências que se pretende obter após cumprir os objetivos SMART. (Gruber, Gomes, Mendes, Lavina, & Santos, 2020).

O segundo campo a preencher é “O que?” e pretende responder aquilo que será realizado no projeto, podendo ser um resultado, um serviço ou um produto. Nesta fase é fundamental compreender e tentar dar resposta as expectativas dos fornecedores e dos clientes. Desta forma, é composto por dois blocos: o “**Produto**” que refere o objeto que será desenvolvido e o bloco dos “**Requisitos**” do produto que refere as qualidades que o mesmo terá.

O passo seguinte é a coluna “Quem?” que refere as pessoas que direta e indiretamente influenciam o projeto. Os blocos que fazem parte é os “**Stakeholders/ Fatores Externos**” que diz respeito aos envolvidos no projeto que não fazem parte do projeto e o outro bloco é a “**Equipa**” onde são referidos os integrantes da equipa e as respetivas funções.

O campo “Como?” serve para explicar de forma detalhada do trabalho, os caminhos inerentes e as condições de como o projeto será realizado. Este grupo é constituído por três blocos: as

“**Premissas**” que identifica as suposições e a realidade no qual o projeto está inserido e que são essenciais para a viabilidade do projeto; o “**Grupo de Entregas**” é a divisão das atividades específicas de forma a alcançar os objetivos SMART definidos; por último, as “**Restrições**” são os fatores externos alheios à equipa que podem limitar e prejudicar o projeto.

A última coluna responde simultaneamente às questões “Quando? e Quanto?”, ou seja, quando o produto ou o objetivo serão entregues e quais os custos totais do projeto. Estes campos são formados pelos “**Riscos**” que se traduzem nas incertezas ou nos fatores que contribuem de forma negativa para a conclusão do projeto, a “**Linha Temporal**” que se assemelha à elaboração do cronograma com as tarefas e o prazo estipula das mesmas e, por fim, os “**Custos**” onde estarão definidas, de forma pormenorizada, todas as despesas referentes aos diferentes grupos de atividades e às várias etapas. (Silva, Silva, Sales, Fernandes , & Sales, 2015)

Além disto, é importante referir que o preenchimento dos diferentes blocos deve ser sempre feito de forma objetiva e concisa e devem ser elaborados de forma integrada para existir concordância entre todas as áreas e os envolvidos no projeto.

Justificativas (Passado)	Produto	Stakeholders (Externos)	Premissas	Riscos
Objetivos SMART	Requisitos	Equipa	Grupos Entrega	Linha do Tempo
Benefícios (Futuro)		Restrições		Custos

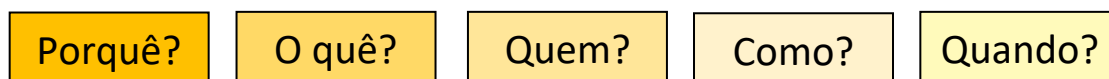


Figura 4: Project Model Canvas | Fonte:

5. Capítulo IV: Modelos Canvas para Marketing

5.1. Marketing Strategy Canvas

O *Marketing Strategy Canvas* foi desenvolvido para auxiliar a criação da estratégia de marketing de uma empresa. Tendo como base o BMC, este modelo de negócios é composto por catorze blocos que representam as características de maior foco do Marketing.

O bloco “**Objetivos de Marketing**” pretende, antes de tudo, compreender o motivo deste plano de marketing está a ser realizado. Ademais, indica-se o que se pretende obter com o mesmo, a que período este se refere e de que maneira responde ao planeamento estratégico da empresa. (Bastregghi, 2014)

O bloco “**Mensagem**” serve para a empresa definir como pretende gerar valor aos seus clientes e qual vai ser o mote das suas campanhas de comunicação que vão reforçar esse benefício/conceito.

A componente “**Marca**” é onde se enumera as características e conceitos que estarão presentes na marca. Para que este bloco ser bem elaborado é necessário entender qual é o conceito central em que a marca se pretende focar, e quais as perceções que se pretende que a marca provoque aos *stakeholders*. (Bastregghi, 2014)

O “**Bloco**” Segmentos, como já vimos anteriormente, trata-se do processo de segmentação, para definir quem será os diferentes públicos-alvo das campanhas de marketing.

O “**Comportamento do Cliente**” apresenta os principais medos, problemas, anseios, gatilhos de compra, motivação entre outros. O objetivo é, que após perceber o comportamento do cliente, a empresa consiga delinear a melhor campanha para os fazer comprar.

Desta forma, após especificar os segmentos de clientes e o respetivo comportamento de cada segmento, a empresa já é capaz de determinar o seu posicionamento, isto é, como o produto deve ser captado pelo mercado.

Uma vez que este *Canvas* sustenta a estratégia de marketing, era imprescindível a existência de blocos com os 4p: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

Assim, a componente “**Produto**” deve incluir as características do produto que esta a sofrer a estratégia de marketing. Esta caracterização tem de especificar os atributos mais importantes do mesmo e o que é necessário alterar (modificações no próprio produto, embalagem, serviços agregados). (Bastregghi, 2014)

A “**Comunicação**” identifica os meios de comunicação que serão usados para chegar ao segmento definido.

Definir a estratégia de “**Preço**” passa por selecionar qual será o preço a praticar, mas também as políticas de descontos e as promoções. Pode também incluir-se estratégias de negociação. O preço deve ser das componentes mais relevantes e para este ser bem definido é preciso ter em conta qual o preço mais adequado tendo em conta o segmento, quais as formas de pagamento adequadas e quando e como serão dados os descontos/promoções. (Bastregghi, 2014)

A “**Distribuição**” define os canais e a forma como a empresa pretende obter valor através da cadeia de distribuição.

De seguida, o bloco “**Concorrentes**” é uma análise de mercado para detetar os principais concorrentes e os seus pontos fortes. Após esta análise a empresa deve perceber qual a forma de competir de cada concorrente e qual seria um produto substituo que poderia afetar o negócio deles.

Os “**Diferenciais**” são as características únicas que distinguem o produto da empresa dos seus concorrentes, noutras palavras, é o que fator que faz os clientes optarem pelo produto/serviço da empresa e não dos seus concorrentes.

Como já podemos analisar noutros *Canvas*, as “**Métricas**” são os indicadores que se irá escolher para monitorizar e estabelecer quais os objetivos que a empresa tem de alcançar para conseguir ser bem-sucedida.

Por último, os “**Investimentos**” é tudo o que é imprescindível para conseguir implementar este plano. Deste modo, é preciso delinear o tempo necessário para implementar as ações, as pessoas e o conhecimento, o investimento financeiro, os múltiplos recursos, entre outros. (Bastregghi, 2014).

Produto	Posicionamento	Mensagem	Comunicação	Segmentos
Diferenciais	Concorrentes	Marca	Preço	Comportamento do Cliente
			Distribuição	
Objetivos de Marketing		Métricas	Investimentos	

Figura 5: Marketing Strategy Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Bastreggi, 2014)

5.2. Digital Marketing Canvas

O *Digital Marketing Canvas* possui uma estrutura que permite comunicar a proposta de valor do produto/serviço com técnicas de marketing e de tecnologias digitais. Desta forma, é um modelo que pretende desenvolver a estratégia de marketing digital, incluindo as ações, campanhas e táticas que se irão usar. (Xtensio, s.d.)

Assim sendo, o primeiro passo é definir a “**Missão**”, “**Visão**” e história da “**Marca**”, o que irá determinar o que a marca representa e no que se difere face à sua concorrência.

Como vimos anteriormente, a “**Proposta de valor**” são os benefícios que a empresa consegue dar ao seu público-alvo e que a distinguem dos seus concorrentes.

O “**Público-alvo**” trata-se das pessoas a quem se destina o produto/ serviço. São os clientes atuais e os clientes que se pretende alcançar a iniciar a vertente digital da marca.

O bloco “**Aquisição**” pretende obter visitantes dos principais canais, ou seja, é definir qual são as plataformas que o público-alvo mais se envolve e opta por essas. (Xtensio, s.d.)

O bloco “**Ativação**” serve para definir métricas que garantem que os objetivos de marketing digital estão a ser atingidos. Assim sendo, deve-se estabelecer um objetivo que, quando alcançado, represente um “momento aha” (pode ser um número específico como interações com o produto, compras iniciadas,...), (Xtensio, s.d.)

O bloco “**Referência**” trata-se do momento em que clientes falam do produto a outras pessoas e essas, por sua vez, decidem experimentar o produto. Desta forma, o objetivo deste bloco é

enumerar estratégias que façam com que os clientes atuais promovam e aumentem o público-alvo da empresa., (Xtensio, s.d.)

A “**Receita**” consiste em determinar como o produto/serviço irá gerar receita através do comportamento dos clientes. Além disso, serve para destacar as fontes de receita da empresa através da vertente digital (venda de anúncios, taxas de assinaturas...)

O bloco “**Mercado**” trata-se de um estudo do mercado, ou seja, identificar os principais concorrentes, a posição da empresa no mercado, como os clientes dão resposta ao problema encontrado pela empresa, entre outros. (Xtensio, s.d.)

Por último, a estratégia de “**Retenção**” pretende determinar a forma como a empresa vai manter os seus clientes, isto é, o que ela vai fazer para desenvolver uma base de clientes leal. (Xtensio, s.d.).

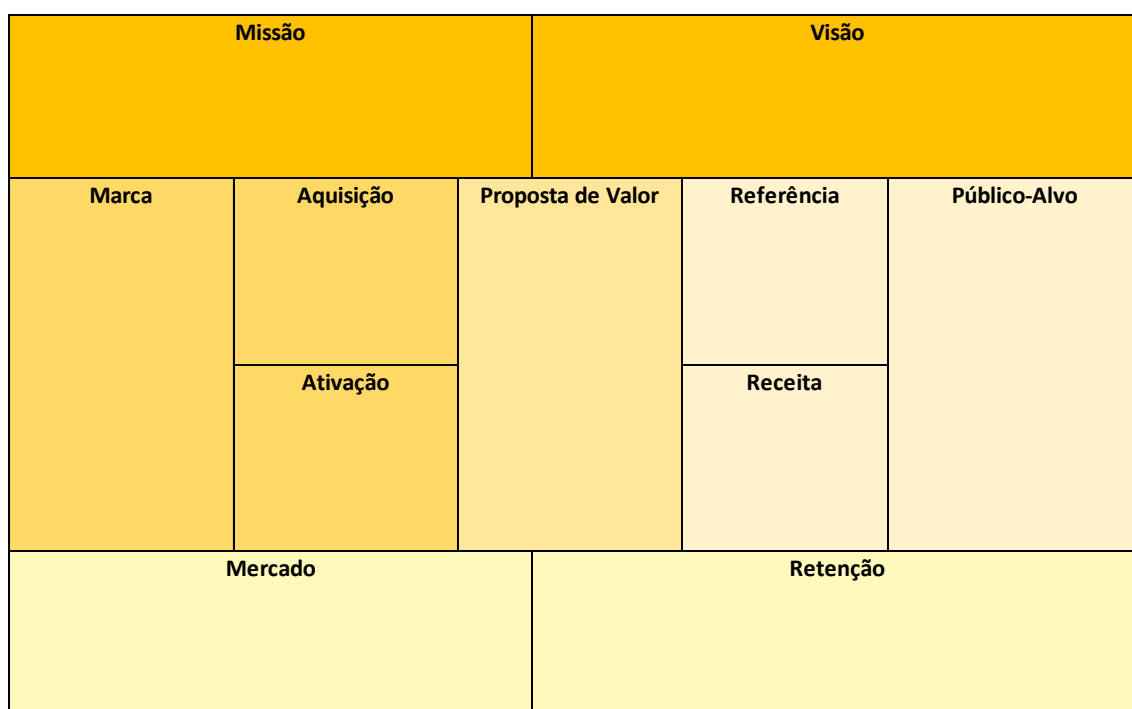


Figura 6: Digital Marketing Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Xtensio)

5.3. Customer Journey Canvas

O *Customer Journey Canvas*, como o nome diz, é o “Canvas da Viagem do cliente” e pretende analisar não apenas o momento do “encontro” com o cliente, mas também as fases de pré-serviço e pós-serviço. Este modelo é uma ferramenta útil para conseguir ter uma visão feral dos processos de serviços e, por consequência, ter ideias para melhorá-los. (Biava, 2017)

A fase de Pré-Serviço é a forma como a empresa chega ao cliente e a primeira impressão que este tem da mesma. Nesta altura os canais que vão influenciar o cliente são: a

“**Publicidade/Relações Públicas**” que este encontra, isto é, a empresa tem de se questionar se está a comunicar da melhor forma; o “**Social Media**” também consiste na informação e na forma que a empresa opta por se comunicar nas redes sociais. Além da informação que a empresa disponibiliza, outro grande pilar na forma de uma pessoa conhecer uma empresa é através do “**Passa-Palavra**”, onde pessoas que já foram a loja dão a sua opinião (positiva ou negativa). Por último, as “**Experiências Passadas**” têm um peso bastante elevado na expectativa que o cliente tem do serviço (Canvanizer, 2017).

A fase do Serviço ocorre desde o momento em que o cliente entra na loja depara-se com “**Pontos de Contacto**” que irão contribuir para a sua experiência e para a sua avaliação final acerca do serviço. (Canvanizer, 2017)

A fase Pós-Serviço é imprescindível, em especial para melhorar uma impressão negativa anterior, de forma a provar ao cliente que garantir-lhe uma boa experiência é importante para a empresa. Nesta fase analisa-se então a “**Gestão da Relação com o Cliente**”, ou seja, como é que a empresa mantém a relação com o cliente apos a fase do serviço; o “**Social Media**” é o feedback dos clientes nas redes sociais, assim como o “**Passa-Palavra**” que é o feedback que um cliente dá aos amigos/família sobre o serviço. Todas estas componentes em conjunto servem para saber qual a avaliação do individuo face ao serviço que a empresa lhe proporcionou e se foi acima ou abaixo das suas expectativas. (Canvanizer, 2017).

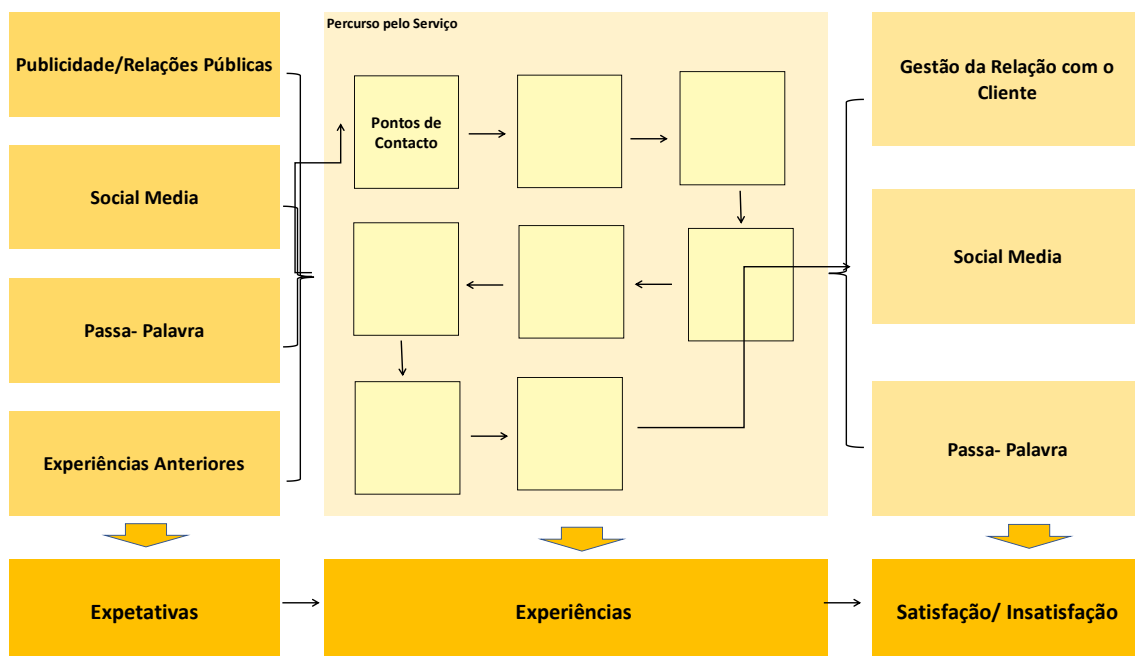


Figura 7: Costumer Journey Canvas | Fonte: (Canvanizer, 2017)

6. Capítulo V: Modelos Canvas para Inovação

6.1. Innovation Canvas

Indubitavelmente, a inovação do modelo de negócios tornou-se uma habilidade competitiva chave que as empresas necessitam de possuir.

O *Innovation Canvas* é uma ferramenta que se foca nas questões técnicas, de mercado, de recursos e de execução críticas que podem determinar o sucesso de um novo projeto. Este modelo é constituído por quatro quadrantes: *Explore*, *Ideale*, *Design* e *Market* que se encontram em torno de um tema central de valor.

Desta forma. O quadrante central é a proposição de “Valor” que, da mesma forma que os outros modelos de negócio, descreve qual o valor que é dado às partes interessadas. Este conceito de valor é amplo, podendo referir-se a um valor social, cultural, ambiental, financeiro ou ético. (Kline, et al., 2013)

O quadrante da “Explore” visa identificar “Oportunidade” e desenvolve uma descrição mais detalhada dos objetivos do projeto. Além disso, serve para identificar necessidades não atendidas e as soluções existentes. Neste quadrante estão incluídos os blocos “**Histórias, Cenários e Interações**” onde se reconhece potenciais clientes e solicita-se feedback dos mesmos, após esse processo, esse feedback recebido sobre o produto representa uma “**Aprendizagem**” para futuras alterações. (Ahmed, et al., 2014)

O quadrante “Ideate” surge para identificar os “**Principais Recursos**” e as “**Funções-Chave**” do produto que se deseja desenvolver. Desta forma define-se os “**Sistemas Externos**” com os quais o sistema irá interagir e as características que o produto possui que agregam valor (Ahmed, et al., 2014). É importante referir que, neste quadrante, o foco está em descrever “o que” o produto irá fazer (em oposição ao “como” o fará), além disso os recursos devem ser identificados tendo em conta as várias oportunidades descobertas no quadrante “Explore”.

O quadrante “Design” inclui as “**Principais Componentes e Módulos**”, os “**Fatores Essenciais para o Sucesso**” e os “**Fatores de Risco Crítico**”. Nesta secção as funções e recursos identificados no quadrante anterior são avaliados e os respetivos protótipos começam a ser desenvolvidos, ou seja, neste momento o foco é a implementação física e “como” o sistema irá realizar as funções. Assim sendo, também é quando se toma decisões de fazer vs comprar, dá-se as considerações sobre a linha de produtos, identifica-se as métricas que serão utilizadas para avaliar o projeto, os fatores críticos para alcançar o sucesso e os riscos que podem ser um obstáculo ao mesmo. (Ahmed, et al., 2014)

O último quadrante trata-se do “Market” e engloba a grande maioria dos blocos presentes no BMC tais como: os “Segmentos de Clientes”, os “Canais”, a “Relação com os Clientes”, os “Parceiros Chaves”, as “Atividades Chaves” e os “Recursos Chaves”. Além disso, ainda engloba os “Custos” e as “Receitas”. (Kline, et al., 2013).



Figura 8: Innovation Canvas | Fonte: (Elaboração Própria, 2021, adaptado de Kline, 2013)

7. Capítulo VI: Modelos Canvas para Sustentabilidade e Social

7.1. Triple Layered Business Model Canvas

A cada dia que passa as preocupações relacionadas com a sustentabilidade estão a aumentar e a responsabilidade das empresas para terem em conta esta temática é cada vez mais presente. O *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) é uma ferramenta para explorar a inovação do modelo de negócios orientada para a sustentabilidade.

Desta forma, este modelo surge da adição de mais duas camadas ao modelo de negócios originais: a camada ambiental baseada na perspetiva do ciclo de vida e a camada social baseada na perspetiva das áreas interessadas. Desta forma, estas três camadas em conjunto determinam como uma empresa gera valor económico, ambiental e social. “o TLBMC une a inovação do modelo de negócios (Zott et al., 2011 , Spieth et al., 2014) e o desenvolvimento do modelo de negócios sustentável (Boons e Lüdeke-Freund, 2013) para apoiar indivíduos e organizações na busca criativa e holística de competitividade mudança orientada para a sustentabilidade como uma forma de enfrenar os desafios que enfrentamos hoje” (Joyce & Paquin, 2016, p.1475).

Desta forma, “o formato em camadas do TLBMC ajudou os usuários a entender e representar melhor as interconexões e relações entre as ações atuais das organizações e os seus impactos económicos, ambientais e sociais”. (Joyce & Paquin, 2016, p.1475).

Posto isto, como referido anteriormente, a primeira camada que pretende abordar os impactos económicos trata-se do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur explicado anteriormente.

7.1.1. Camada Ambiental

A camada ambiental tem como objetivo principal avaliar como a empresa gera mais benefícios ambientais do que impactos ambientais (Joyce & Paquin, 2016). Assim, quando a informação estiver toda preenchida, é possível entender quais os maiores impactos ambientais da organização e, deste modo, descobrir onde deve concentrar a sua atenção para criar inovações voltadas para o meio ambiente.

Neste sentido, esta tela é constituída por nove blocos: Valor funcional, materiais, produção, suprimentos e terceirização, distribuição, fase de uso, fim da vida, impactos ambientais e benéficos ambientais.

O bloco do “**Valor Funcional**” descreve os valores da saída do serviço/produto determinados pela organização sobre investigação. Ele simula a unidade funcional num ciclo de vida da avaliação, que é uma descrição quantitativa do desempenho do serviço ou das necessidades satisfeitas no sistema que esta por detrás da realização do produto.

O bloco “**Materiais**” é a extensão ambiental da componente de recursos-chaves da primeira tela. Neste sentido, os materiais dizem respeito ao volume biofísico utilizado para gerar valor funcional, ou seja, é necessário observar as principais matérias que a empresa utiliza e o seu impacto ambiental (Joyce & Paquin, 2016).

A “**Produção**” estende a componente de atividade-chave da tela anterior e surge para compreender o impacto dessas atividades e da produção das mesmas para o meio ambiente (Joyce & Paquin, 2016).

O bloco de “**Suprimentos e Terceirização**” serve para enumerar todos os outros materiais e atividades produtivas que são necessários para o valor funcional, mas que não são considerados “essenciais” para a organização (Pardalis, Mahapatra, & Mainali, 2020).

A “**Distribuição**”, como no BMC, diz respeito ao meio físico pelo qual uma organização fornece o acesso ao seu produto/serviço. No que diz respeito à camada ambiental, a distribuição é a combinação dos meios de transporte, das distâncias percorridas e dos pesos do que é transportado. Além disso, também dizem respeito questões de embalagem e logística de entrega (Pardalis, Mahapatra, & Mainali, 2020). O objetivo é então, a empresa conseguir

delinear a prática de distribuição mais favorável para o impacto na pegada de carbono da empresa.

A “**Fase de Uso**” foca o impacto da participação do cliente no valor funcional da organização, isto é, devem estar incluídas os momentos de manutenção e reparo dos produtos quando relevante e os materiais e energia que o cliente despende durante o uso do produto (Joyce & Paquin, 2016). Alguns exemplos é a necessidade de rede/internet no uso de produtos eletrónicos e a necessidade de ter de colocar esses dispositivos a carregar, ou ainda, quando se trata de empresas que permitem que o próprio usuário crie conteúdo, entre outros.

O “**Fim de Vida Útil**” é quando o cliente opta por encerrar o consumo do valor funcionar e, em grande parte dos casos, envolve questões de reutilização do material (Joyce & Paquin, 2016). Este bloco pretende incentivar a empresa a explorar formas de controlar o seu impacto e ampliar as suas responsabilidades para além do valor inicialmente concebido.

Enquanto os modelos de negócios estão relacionados com os custos financeiros os “**Impactos Ambientais**” representam os custos ecológicos das ações da organização. Nesta perspetiva, podem ser indicadores de custos ecológicos as emissões CO2, a saúde humana, o impacto no ecossistema, o esgotamento de recursos naturais, o consumo de águas, entre outros (Pardalis, Mahapatra, & Mainali, 2020).

Por último, os “**Benéficos Ambientais**” são a criação de valor ecológico que a empresa cria. Do ponto de vista da sustentabilidade, esta componente permite que a empresa explore as inovações de produto, serviços e modelos de negócio que reduzam o impacto negativo ou aumentem o positivo por meio das suas ações (Pardalis, Mahapatra, & Mainali, 2020).

Suprimentos e Terceirização	Produção	Valor Funcional	Fim de Vida Útil	Fase de Uso
	Materiais		Distribuição	
Impactos Ambientais			Benéficos Ambientais	

Figura 9: Camada Ambiental do TLBMC | Fonte: (Joyce & Paquin, 2016)

7.1.2. Camada Social

A última camada pretende estender o modelo de negócios para que este atinja uma abordagem das partes interessadas para capturar as influências mútuas entre as partes interessadas e a organização. Os principais objetivos desta camada é melhorar a compreensão de quais são os principais impactos sociais da organização e como pode inovar para potenciar a sua criação de valor social. (Joyce & Paquin, 2016)

A camada social engloba nove blocos dos quais: Valor Social, Funcionários, Governança, Comunidades, Cultura Social, Escala de Alcance, usuários Finais, Impactos Sociais e Benefícios Sociais.

Relativamente ao “**Valor Social**”, este diz respeito ao aspeto da missão da organização que se foca em criar benéficos para os stakeholders e para a sociedade. No caso de empresas orientadas para a sustentabilidade, a criação de valor social é, na grande maioria dos casos, uma parte clara na sua missão.

O bloco dos “**Funcionários**” surge para considerar o papel dos funcionários como um elemento fulcral para a organização. Neste sentido, devem ser considerados aspetos como: os valores e tipos de funcionários, dados demográficos mais relevantes, as variações salariais, os géneros, etnias e educação dentro da organização. Além disso, serve para examinar e identificar potenciais programas de desenvolvimento profissional que, a longo prazo, irão traduzir-se numa maior viabilidade e sucesso (Joyce & Paquin, 2016).

A componente “**Governance**” descreve a estrutura organizacional e das políticas de tomada de decisão da empresa. Neste sentido, este bloco define quais os stakeholders que a empresa optará e como se irá envolver. Existem vários aspetos relacionados com a governance que podem fazer com que as organizações variem como: a propriedade (podem ser cooperativas, sem fins lucrativos, privadas,...), estruturas organizacionais internas (hierarquia organizacional, ...) e políticas de tomada de decisão (transparência, participação no lucros, critérios não financeiros,...) e cada um desses pontos pode influenciar como uma organização pode envolver as partes interessadas na criação de valor social. (Joyce & Paquin, 2016)

A “**Comunidade**” diz respeito as relações sociais construídas com os fornecedores e com as comunidades locais. (Joyce & Paquin, 2016) Indubitavelmente, o sucesso de uma organização é bastante influenciado pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos. Desta forma, a empresa deve entender as melhor estratégias e técnicas para conseguir desenvolver essas relações, tendo em conta que, tratando-se de uma multinacional,

é importante considerar as diferentes comunidades como partes interessadas distintas, com diferentes necessidades e realidades culturais.

O elemento da “**Cultura Social**” reconhece o impacto potencial de uma organização na sociedade como um todo. “Esta componente alavanca o conceito de valor sustentável para reconhecer impacto potencial de uma organização na sociedade e como, por meio das suas ações, pode influenciar positivamente a sociedade” (Steurer, Langer, Konrad, Martinuzzi, citado por Joyce & Paquin, 2016, p. 1480) ___

A “**Escala de Alcance**” retrata a profundidade e a amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com as partes interessadas através das suas ações ao longo do tempo (Pardalis, Mahapatra, & Mainali, 2020). Nesta perspetiva, e tendo em conta que o objetivo de todas as empresas é construir relações duradouras, este bloco deve incluir ideias de como a organização pretende abordar as diferenças sociais das múltiplas culturas e países.

Os “**Usuários Finais**” são as pessoas para o qual a proposta de valor foi criada. O foco é o valor que a proposta de valor deve ser capaz de atender às necessidades do usuário final e, assim, melhorar a sua qualidade de vida.

A componente os “**Impactos Sociais**”, como acontece nas outras capaz, pretende enumerar os custos sociais da organização. Segundo Benoît-Norris (2011), alguns dos indicadores mais comuns a considerar são as horas de trabalho, a saúde e segurança, o envolvimento das comunidades e assim por diante, contudo a própria natureza de cada organização criar a necessidade de focalizar em alguns indicadores específicos e criar outros. ____

Por último, os “**Benéficos Sociais**” são os pontos positivos da criação de valor social provenientes das ações da empresa. Como acontece com os custos sociais, esta componente pode ser medida através de múltiplos indicadores que a empresa tem de definir quais os mais adequados.

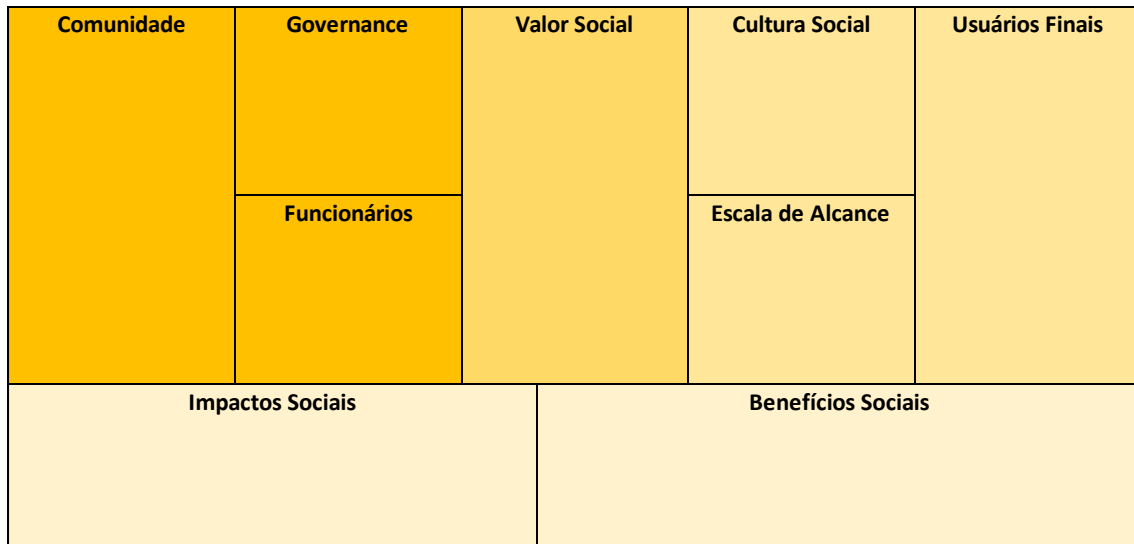


Figura 10: Camada Social da TLBMC | Fonte: (Joyce & Paquin, 2016)

7.1.3. Coerência Horizontal e Vertical

Como foi referido anteriormente, o TLBMC permite uma abordagem integrativa para apoiar as empresas a compreender como explorar criativamente as inovações do modelo de negócios orientadas para a sustentabilidade.

Desta forma, as três camadas do TLBMC sustentam coerência tanto ao nível horizontal como vertical. A coerência horizontal está relacionada com as diferentes camadas e a forma como os 9 blocos permitem destacar as principais ações e relacionamentos dos diferentes tipos de criação de valor. No que concerne à coerência vertical, esta representa a combinação das três camadas por meio da conexão das diferentes componentes de cada camada salientando, ainda mais, as ações, conexões e impactos principais. (Joyce & Paquin, 2016)

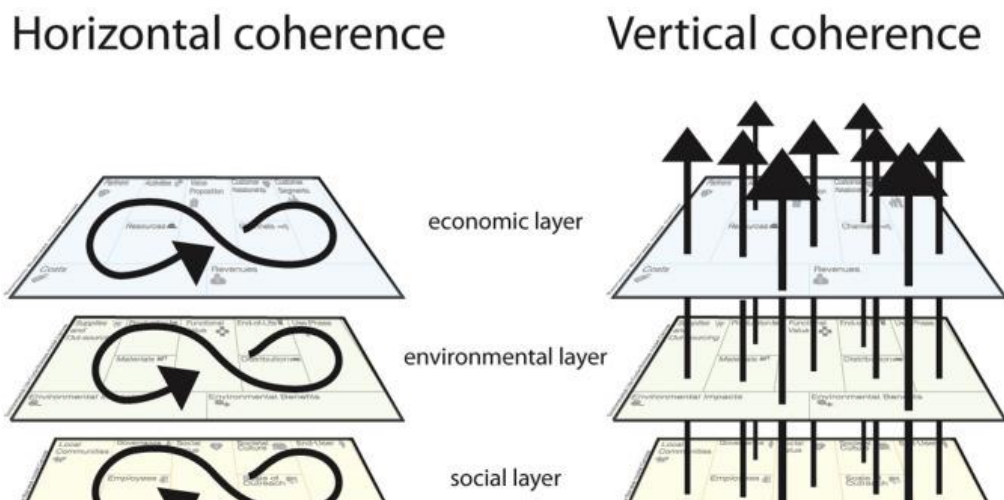


Figura 11: Coerência Horizontal e Vertical do TLBMC | Fonte: (Joyce & Paquin, 2016)

8. Tendências, Desafios e Oportunidades

1. Modelo Freemium

É um dos modelos de negócio mais utilizado. Aqui o cliente recebe um produto ou serviço gratuitamente ou apenas tem acesso a algumas funções básicas. Para o cliente ter acesso a todas as funções sem qualquer restrição terá que adquirir um serviço premium.

Este modelo é indicado para produtos ou serviços com baixos custos marginais ou empresas em que o marketing e a informação ao cliente tenham um valor mais elevado do que os custos operacionais.

Exemplo. Spotify, LinkedIn, Canva.com.

2. Modelo de Subscrição (*Subscription Model*)

Neste modelo, os produtos ou serviços são, normalmente, oferecidos com base em assinaturas. Assim, ao contrário do que acontece normalmente quando se adquire um produto, onde é pago no ato de compra, neste caso a quantia é dividida ou é criado um novo serviço que é cobrado periodicamente.

Exemplo: Amazon, Netflix.

3. Modelo Gratuito

Este modelo tornou-se conhecido através do Google. É um modelo, incompreendido por muitos empresários, uma vez que disponibilizam os produtos ou serviços gratuitamente.

Exemplo: Google, Facebook.

4. Modelo de Mercado

Este modelo de negócio é, por norma, utilizado em mercados digitais onde é feita a conexão entre vendedores e clientes, em apenas uma plataforma. Neste tipo de modelo, os lucros são gerados através de taxas, comissões ou custos fixos de transação.

Exemplos: Uber, eBay.

5. Estudo de Caso

João Portas



1. Sumário Executivo (descrição do negócio)

A Sir Tile® é uma marca de meias unissexo, com a ambição de traduzir para uma roupa, a identidade única dos padrões de Azulejos Portugueses.

2. Mercado Potencial

Não conseguindo especificar o mercado das “meias casuais”, em 2021, o mercado mundial de meias no seu todo representou 52 Mil Milhões de euros, o mercado Europeu 11 Mil Milhões e o mercado nacional 115 Milhões.

3. O Problema a resolver

Num mercado cada vez mais rápido, massificado e sem referências, não importa ser original um padrão de uma determinada marca é frequentemente visto numa outra, levando-nos muitas vezes a confundi-las entre si.

4. A Solução

Incutir identidade no produto, através do cruzamento da riqueza do nosso património cultural com o know-how da nossa indústria têxtil, oferecendo um produto diferenciado com uma qualidade acima da média.

5. Indicadores e Métricas de Avaliação

Os indicadores e métricas de avaliação que utilizamos tanto no canal físico como no canal online são:

- **Indicadores**, Taxa de conversão, valor médio da encomenda/compra, taxa de cliente habitual (online).
- **Métricas**, Número de visitantes por dia, sessões na loja online, o número de pares de meias comprados por cliente, o valor da compra, o sexo, nacionalidade, se a compra é uma oferta ou para o próprio.

6. Relevância da criação de um plano de negócio

O plano de negócio, é para os empreendedores “um mapa”, que os ajuda ao longo do caminho da criação do negócio.

É por isso relevante a sua criação, devendo ser o mais detalhado possível, para que facilite aos empreendedores a tomada de decisões, com vista aos objetivos a alcançar.

1. Ferramentas

1. Business Model Canvas

Tabela 1: Business Model Canvas

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relações com os consumidores	Segmento de Clientes
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxos de Receitas		

2. Lean Canvas1

Tabela 2: Lean Canvas1

Problema	Solução	Proposta de Valor	Vantagem Competitiva	Segmento de Clientes
	Métricas Principais		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxos de Receitas		

3. Project Canvas

Tabela 3: Project Canvas

Projeto		
Propósito	Alcance	Critérios de Sucesso
Marcos		Resultados
Ações		
Equipa	Stakeholders	Usuários
Recursos	Restrições	Riscos

4. Project Model Canvas

Tabela 4: Project Model Canvas

Justificativas (Passado)	Produto	Stakeholders (Externos)	Premissas	Riscos
Objetivos SMART	Requisitos	Equipa	Grupos de Entrega	Linha do Tempo
Benefícios		Restrições		Custos
Porquê?	O que?	Quem?	Como?	Quando

5. Marketing Strategy Canvas

Tabela 5: Tabela Strategy Canvas

Produto	Posicionamento	Mensagem	Comunicação	Segmentos
			Preço	
Diferenciais	Concorrentes	Marca	Distribuição	Comportamento do Cliente
Objetivos de Marketing		Métricas		Investimentos

6. Digital Marketing Canvas

Tabela 6: Digital Marketing Canvas

Missão			Visão		
Marca	Aquisição	Proposta de Valor	Referência	Público-Alvo	
	Ativação		Receita		
Mercado			Retenção		

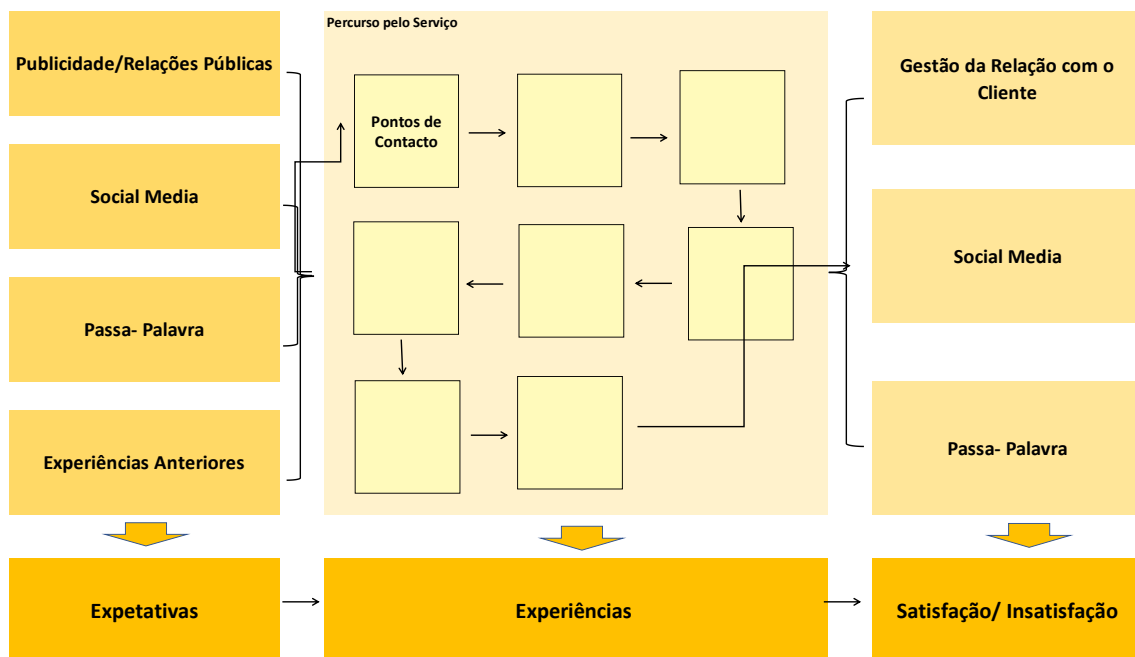
7. Innovation Canvas

Tabela 7: Innovation Canvas

Oportunidade	Histórias, Cenários e Interações	Sistemas Externos	Funções Chave		
Aprendizagem	Proposta de Valor		Características Principais		
Fatores Críticos de Sucesso			Fluxos de		
Componentes Chave	Riscos Críticos	Estrutura de Custos	Segmentos de Clientes	Canais	Relação com os Clientes
			Mercado		
			Parceiros Chave	Atividades Chave	Recurso Chave

8. Customer Journey Canvas

Tabela 8: Customer Journey Canvas



9. Triple Layered Business Model Canvas

Tabela 9: Triple Layered Business Model Canvas

Suprimentos e terceirização	Produção	Valor Funcional	Fim de Vida Util	Fase de Uso
	Materiais		Distribuição	
Impactos Ambientais		Benefícios Ambientais		

2. Lições Aprendidas

Tabela 10: Lições Aprendidas

Lições Aprendidas	
Boa prática	Modo de Proceder
Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ter uma perceção do negócio como um desenho e não como uma folha de texto; • Através do pensamento visual obtemos um quadro onde de forma rápida e sucinta é possível compreender a ligação entre todos os blocos.
Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • É uma adaptação do Business Model Canvas, mas focado para empreendedores e para dar início à conceção de uma start-up. • Os blocos relacionados com os clientes, parcerias chave, atividades chave e recursos chave foram substituídos por vantagem, problema, solução e métricas, respetivamente.
Project Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • O Project Canvas permite que todos os membros tenham uma visão geral e clara do projeto; • Assim, estes podem auxiliar na tomada de decisão, na avaliação do progresso e na comunicação com a equipa do projeto.
Project Model Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece às partes envolvidas o entendimento das relações entre os conceitos do projeto; • Agiliza processos, reduz custos e contribui para um planeamento realista.
Marketing Strategy Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido para auxiliar a criação da estratégia de marketing de uma empresa.
Digital Marketing Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma estrutura que permite comunicar a proposta de valor do produto/serviço com técnicas de marketing e tecnologias digitais; • Pretende desenvolver a estratégia de marketing digital, incluindo as ações, campanhas e táticas que serão utilizadas.
Innovation Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta que se foca nas questões técnicas de mercado, de recursos e de execução, críticas para determinar o sucesso de um novo projeto.
Customer Journey Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa não apenas o momento do “encontro” com o cliente, como também as fases de pré-serviço e pós-serviço; • Útil para ter uma visão geral dos processos de serviços, deste modo, gerar ideias para os melhorar.
Triple Layered Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Explora a inovação do modelo de negócios orientada para a sustentabilidade; • Auxilia no entendimento e representatividade das interconexões e relações entre as ações atuais da empresa e os seus impactos económicos, ambientais e sociais.

3. Conclusão

Este manual de capacitação pretendia responder e explicar, de forma sucinta, os diferentes *Canvas* que existem e como cada um se adapta à área de negócios que pretende abordar.

Numa perspetiva inicial, foi explicado a relevância de uma organização possuir um modelo de negócios bem elaborado e como a ferramenta *Canvas* é, de facto, uma mais-valia pela facilidade de uso e compreensão.

Dentro desta metodologia, numa primeira fase, foi analisado o modelo pioneiro *Business Model Canvas* e, de seguida, as diversas variantes que surgiram para aprimorar os negócios nas áreas de negócios distintas. O artigo foi desenvolvido seguindo de forma a haver uma sequência pelas diferentes áreas de negócios que são abordadas: os projetos, o marketing, a inovação, a sustentabilidade e o cliente. Cada variante encontrada tem objetivos e componentes distintas para se conseguir adaptar e responder as exigências da área de negócio.

As limitações ligadas ao desenvolvimento deste artigo foram, maioritariamente, caracterizadas pelo défice de conteúdo existente e de fácil acesso. Não obstante, o objetivo do artigo foi alcançado e, caso venha a ser publicado, irá ser uma mais-valia para a compreensão do tema em questão.

Bibliografia

- Ahmed, J., Rogge, R., Kline, W., Bunch, R., Mason, T., Wollowski, M., & Livesay, G. (2014). *The Innovation Canvas: An Instructor's Guide*. Indianapolis: 121st ASEE Annual Conference & Exposition.
- Bastreggi, D. (Setembro de 2014). Marketing Strategy Canvas.
- Benoît-Norris, C., Vickery-Niederman, G., Valdivia, S., Franze, J., Traverso, M., Cirotto, A., & Mazijn, B. (2011). Introducing the UNEP/SETAC methodological sheets for subcategories of social LCA. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 682-690.
- Biava, J. (2017). *A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO*. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC.
- Canvanizer. (2017). *Create a new customer journey canvas*. Obtido de Canvanizer: <https://canvanizer.com/new/customer-journey-canvas> acesso em: 06 julho 2021
- Carreira, M. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: o caso do setor de Prefabricação em Betão*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Cortez, A. (2016). *Elaboração do Modelo de Negócio da Marca Mister Mister da Agência Wecanfly*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Gruber, V., Gomes, N., Mendes, F., Lavina, M., & Santos, G. (2020). Análise do Project Model Canvas para Gestão de Projetos com Foco em Inovação. *Revista Humanidades e Inovação*, v.7, n.9.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design moresustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 1474-1486.
- Kline, W., Hixson, C., Mason, T., Brackin, P., Bunch, R., Dee, K., & Livesay, G. (2013). *The Innovation Canvas - A Tool to Develop Integrated Product Designs and Business Models*. Atlanta: 120th ASEE Annual Conference & Exposition.
- Maurya, A. (27 de Fevereiro de 2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Cocept*. Communications of AIS.
- Pardalis, G., Mahapatra, K., & Mainali, B. (2020). *A triple-layered one-stop-shop business model canvas for sustainable house renovations*. IOP Publishing.
- Silva, A. (2020). CANVAS. *CANVAS*, 12.

Silva, S., Silva, L., Sales, M., Fernandes, F., & Sales, P. (2015). *Uma Ferramenta para Auxiliar a Utilização do Project Model Canvas*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão .

Stubben, S., Olesen, T., Breum, N., & Liengard, S. (2014). *Project Canvas : Simplifying project communication*.

Teece, D. (2009). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. . Elsevier Publications.

Xtensio. (s.d.). *How to Create a Digital Marketing Strategy*. Obtido de Xtensio:
<https://xtensio.com/how-to-create-a-digital-marketing-strategy/>

Ficha Técnica

Título

Manual de Capacitação - Workshop 1: Empreendedorismo e Criação de Empresas

Autores

Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

Contexto

Projeto I9Factory

Ano de publicação

2022