

ANÁLISE DA FERRAMENTA CANVAS COMO METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO SOB A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Luciano Hoefling dos Santos*
Cláudia de Salles Stadtlober**

RESUMO

Introdução: O Canvas do Modelo de Negócio é um mapa visual desenvolvido para auxiliar na identificação da proposta de valor do negócio. Ele é a representação gráfica dos processos-chave da empresa e mostra como ela atenderá às necessidades e desejos dos clientes, como obterá lucro e se manterá no mercado de forma sustentável, ao longo de um determinado tempo. A proposta para este trabalho foi da simulação da criação de um Novo Modelo de Negócios, em uma empresa já existente, no ramo da Educação Continuada em Saúde. O Novo Modelo em questão seria uma plataforma de aulas *online* voltada aos profissionais de saúde, no conceito de *e-learning*. Realizar este estudo possibilitou a observação de que se o negócio ainda está no campo das ideias e das experimentações, usar este modelo facilita a pensar de forma mais organizada, assim como de repensar ou reformular negócios já em andamento.

PALAVRAS-CHAVE: Quadro Canvas, Modelos de Negócios, Inovação, Pensamento *Design*

.....

CANVAS TOOL'S ANALYSIS AS A METODOLOGY TO CREATION OF MODEL OF BUSINESS
IN PERSPECTIVE OF INNOVATION IN A HEALTH'S ORGANIZATION.

ABSTRACT

Introduction: The business model canvas is a visual map developed to help in the proposal's identification of business' value. It is the graphic representation of the company's key-processes and shows how it will attend the clients' needs and wishes, how it will obtain profit and how it will keep in the market in a healthy way, over a certain time. **Development:** The proposal for this work was the simulation of the creation of a New Business Model, in an existent company, in the Health Continued Education's branch. The New Model concerned would be an online class platform directed to professionals at the health trade, on a e-learning concept. **Conclusion:** To accomplish this study enabled the observation that if the business is still in the ideas and experimentations field, the use of this model facilitates to think in a more organized way, as well as rethink or reformulate business already ongoing.

KEY-WORDS: Canvas Board, Businesses Models, Innovation, Design Thinking.

*Artigo de conclusão de curso
MBA – Gestão de Negócios em Saúde
(UNISINOS & Sistema de Saúde Mão de Deus)
** Professora Orientadora do artigo. Administradora,
mestre em ciências sociais e doutora em educação.

1. INTRODUÇÃO

Gestão da inovação tem sido um tema muito debatido e estudado nos últimos anos no meio empresarial, como estratégia competitiva para as empresas em um momento de grandes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas.

Para Drucker (2002), a inovação pode ser vista como o esforço para se criar mudanças focadas no potencial econômico ou social de uma empresa. É o meio pelo qual o empreendedor ou cria novos recursos de produção de riqueza ou utiliza os recursos existentes combinados com o potencial maximizado para criar riqueza.

Para Drucker (2002) a inovação consiste em trabalho árduo e que pode e deveria ser administrado como qualquer outra função corporativa. O mesmo afirma que a empresa que conseguir vender o produto/serviço certo, para o cliente certo, com a distribuição adequada, por um preço adequado e no momento oportuno, verá seus esforços de venda reduzirem-se a quase zero, ou seja, a venda tornar-se-á automática em função de a demanda ter sido corretamente equacionada e trabalhada.

Porter, um dos grandes estudiosos da área da administração, mais especificamente nos conceitos inerentes à estratégia competitiva das empresas, em sua obra (PORTER, 1986) relata que melhorar a estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em sentido mais amplo, descreve três estratégias genéricas sendo elas a liderança no custo total, diferenciação e enfoque; como estratégias internamente consistentes para criar posição defensável em longo prazo e superar a concorrência.

Como um contraponto aos modelos tradicionais e lineares de inovação propostos há décadas por grandes estudiosos oriundos da administração e gestão empresarial, recentemente apresenta-se o *Design Thinking* como uma nova forma de propor o processo de inovação nos negócios. Segundo Brown (2009) o *design thinking*, por outro lado, foca no desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando novas experiências, valor e, principalmente, significado para os consumidores. Para isso, é de fundamental importância que a organização inicie o processo de inovação com o foco no consumidor, obtendo as suas impressões sobre produtos, serviços e processos, decifrando as suas ambições em novas soluções.

O Canvas do Modelo de Negócio é um mapa visual desenvolvido para auxiliar na identificação da proposta de valor do negócio. Ele é a representação gráfica dos processos-chave da empresa e mostra como ela atenderá às necessidades e desejos dos

clientes, como obterá lucro e se manterá no mercado de forma sustentável, ao longo de um determinado período de tempo (OSTERWALDER e PIG, 2011).

Kim e Mauborgne (2005) em sua obra relatam que no lugar de tentar superar a concorrência a fim de obter uma parte de um mercado já existente (“oceano vermelho”), é melhor buscar um “oceano azul”, ou seja, um mercado virgem (não atingido por ninguém) com potencial de crescimento. Nos oceanos vermelhos, as regras são determinadas pela concorrência; nos oceanos azuis, a concorrência se torna irrelevante.

Diversas empresas têm adotado a visão do design para a condução dos negócios, seja através do desenvolvimento de inovações ou para a resolução de problemas de forma criativa e centrada no usuário. É nesse contexto que surge o conceito de design thinking.

Com o aumento da sofisticação dos mercados, novos modelos de negócio estão sendo desenvolvidos graças a um melhor entendimento dos processos de inovação. Para apoiar a criação de novos modelos de negócio, Osterwalder (2011) propôs uma metodologia onde o negócio pode ser descrito e apresentado, dividido em nove blocos que constituem as quatro grandes áreas do negócio (Infraestrutura, Oferta, Clientes e Finanças). A estrutura foi apresentada graficamente e chamada de Business Model Generation Canvas (BMGC). Assim, o presente artigo questiona: Como utilizar da metodologia Canvas como modelo de negócios focado na inovação em uma organização de saúde?

Para tanto o estudo tem como objetivo geral da proposta: analisar a utilização da metodologia Canvas como Modelo de Negócios focado na inovação em uma organização de saúde. Assim, tendo como objetivos específicos conhecer e compreender a metodologia Canvas sob a ótica da criação de negócios inovadores, experimentar a utilização da ferramenta e suas especificidades, e analisar a aplicabilidade da ferramenta de forma a obter uma avaliação prática da mesma.

Enquanto pesquisador, o interesse no estudo se deu pela grande veiculação do BMGC, tanto no meio empresarial quanto na mídia especializada, ressaltando a relevância do livro que compila a metodologia, como um *best seller*. Além disso, o interesse na criação de um novo modelo de negócio dentro de um já existente reforçou a mobilização pelo maior aprofundamento e experimentação da ferramenta.

2. DESENVOLVIMENTO

Nos tópicos seguintes serão apresentadas as características referentes ao desenvolvimento do presente trabalho, elucidando o Modelo Canvas propriamente dito, a metodologia e proposta aplicadas, e posteriormente as impressões pessoais e resultados de tal aplicação.

2.1 O Modelo

O Modelo Canvas que está cada vez mais popular, principalmente para a estruturação de *Startups*, foi criado por Osterwalder e Pigneur (2011) como uma forma simples e versátil de estruturar e representar um modelo de negócio. A ideia fundamental, como o nome já diz, é representar seu modelo de negócio em uma única tela. O modelo é para que possa ser construído e reformulado de forma muito rápida, mantendo claro e sempre atualizada, ajudando no direcionamento dos trabalhos.

Figura 1: Tela/Quadro



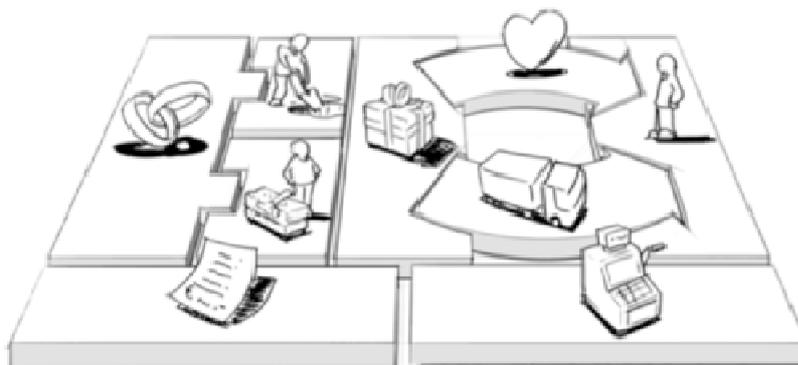
Fonte: Osterwalder e Pig (2011)

Modelo de Negócios é a forma como a empresa irá construir, entregar e capturar valor, sob a ótica do cliente. Tem por objetivo auxiliar as partes interessadas em compreender a dinâmica da entidade e também auxilia como fonte de inspiração para o próprio trabalho (OSTERWALDER e FIG, 2011).

Ele é um mapa visual do negócio, onde representamos os processos de relacionamento e operações da empresa, informando de que forma que ele atenderá as necessidades dos clientes, gerando receita para o empreendimento. Desenvolvido em 2004 para a Tese de Doutorado de Alexander Osterwalder, o mapa foi refeito em 2009 por um grupo colaborativo com 470 pessoas de mais de 45 países.

A partir dessa reformulação, o Quadro de Modelo de Negócios passou a ter a seguinte forma:

Figura 2: Esquema ilustrativo de interações do Quadro

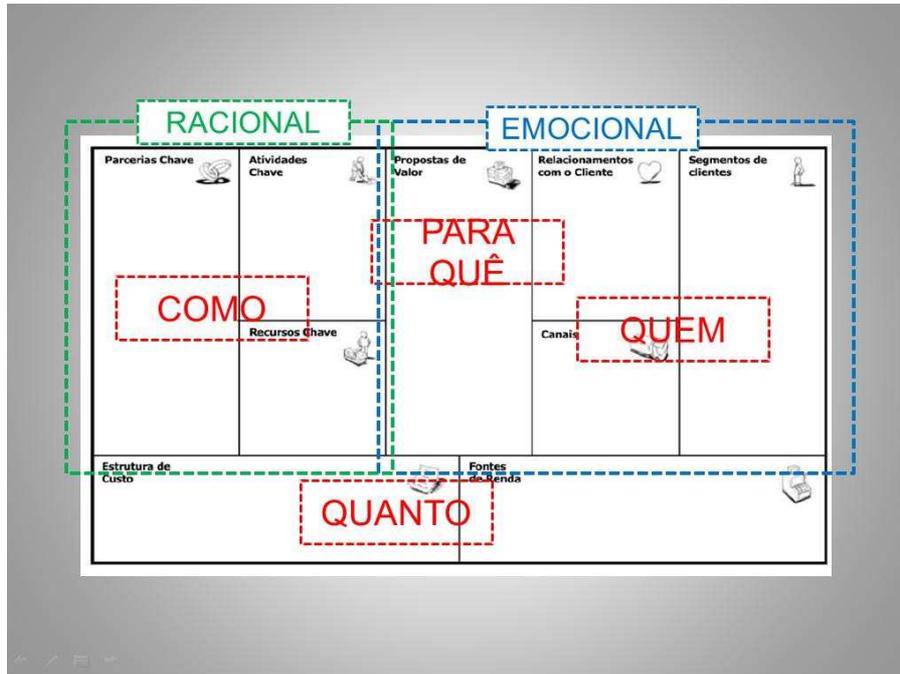


Fonte: Osterwalder e Pig (2011)

O Quadro de Modelos de Negócios (Canvas) é formado por 9 (nove) aspectos que são considerados os relevantes para a análise do Modelo de Negócios. Assim como nosso cérebro tem um lado emocional e um lado racional, o canvas também foi desenvolvido pensando nessa característica. O lado direito do Canvas é o lado Emocional do nosso Modelo de Negócios. É nele que abordaremos os aspectos do nosso produto/serviço, formas de relacionamento e público atendido.

O lado esquerdo do Canvas é o lado Racional. Nele estarão nossas ideias das formas que conseguiremos proporcionar a entrega da nossa proposta de negócio. E na base esta a parte financeira. De que forma iremos transformar o Lado emocional em recursos para custear a despesa do nosso lado racional.

Figura 3: Divisão Racional/Emocional do Quadro



Fonte: Osterwalder e Píg (2011)

Os 9 (nove) aspectos do Canvas são:

1. *Segmento de Clientes*: Diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atender ou servir.
2. *Proposta de Valor*: Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico.
3. *Canais*: Como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
4. *Relacionamento com Clientes*: Indica os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.
5. *Fontes de Receita*: Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes.
6. *Recursos Principais*: Representa os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.

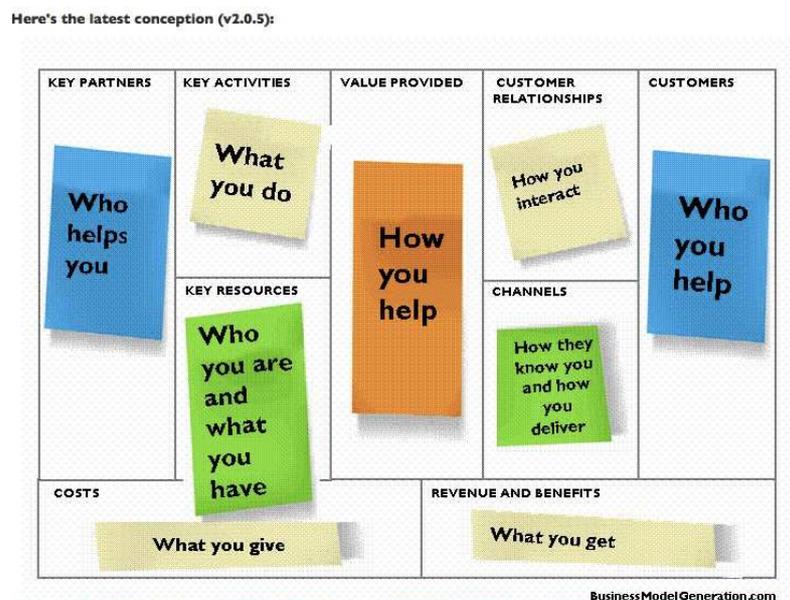
7. *Atividades-Chave*: Ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.
8. *Parcerias Principais*: A rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar.
9. *Estrutura de Custos*: Todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

Poderíamos resumir a interação entre os nove componentes do Quadro como:

Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes. Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor. As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes. As Fontes de Receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de Atividades-Chave. Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa. Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo.

A proposta de utilização do modelo é usar *post-its*TM para colocar no quadro os elementos que compõe cada grupo do modelo de negócio.

Figura 4: Imagem ilustrativa de utilização de *post-its*TM



Fonte: Osterwalder e Píg (2011)

2.2 A Proposta

A proposta para este trabalho foi da simulação da criação de um Novo Modelo de Negócios, em uma empresa já existente, no ramo da Educação Continuada em Saúde. O Novo Modelo em questão seria uma plataforma de aulas online voltada a profissionais de saúde, no conceito de e-learning*

* E-learning é formalmente definido como comunicação mediada eletronicamente com o propósito de construir e confirmar conhecimento (GARRISON E ANDERSON, 2013).

O modelo de Educação Continuada adotado pela empresa até então é o modelo presencial, tanto no sentido de cursos de aprimoramento profissional como de Pós-graduações *lato sensu*; sem a modalidade de Educação à Distância (EAD).

Por essa razão, dentro da perspectiva da democratização e disseminação do conhecimento, tão debatido atualmente nos modelos de educação, que foi escolhido essa hipótese para a aplicação da Ferramenta Canvas de forma experimental.

2.3 Metodologia

Metodologicamente, a pesquisa foi de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e objetivo exploratório. Sendo o estudo uma análise da aplicabilidade de uma ferramenta específica, foco do estudo, em um contexto específico, pelo autor da presente pesquisa.

Segundo Gil (2007) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (GOLDENBERG, 1997).

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

Foi realizada a pesquisa bibliográfica prévia e posterior aplicação prática da ferramenta objeto de estudo, como um modelo a ser testado, fazendo-se assim uma observação participante da ferramenta.

Após a aplicação prática da ferramenta Canvas, objeto deste estudo, foi realizado a análise qualitativa das informações fornecidas pela ferramenta. Nesse momento dando sequencia à análise de conteúdo, sendo discutidas as impressões do autor deste estudo quanto à aplicabilidade e utilidade da ferramenta; tendo em vistas as características do modelo de negócios que foi simulado.

2.4 Impressões pessoais e resultados da aplicação

Como ponto de partida foi realizado a reflexão sobre o objetivo principal do projeto, e posteriormente analisados os nove componentes do Modelo de Negócios proposto pela metodologia Canvas, que formam a base para uma ferramenta útil de visualização e pensamento sistêmico sobre a(s) ideia(s).

Figura 5: Canvas do projeto de e-learning utilizado para a experimentação da ferramenta.



Fonte: Do autor, 2013.

Como dizem os autores, esta ferramenta lembra um quadro de pintura, mas pré-formatada com nove blocos, que permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes. O Quadro funciona melhor quando impresso em uma superfície grande para que a equipe de trabalho possa manuseá-la e discuti-la com as anotações adesivas.

É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise.

Para Borwn (2009); é exatamente nesse ponto que muitas empresas falham na construção de modelos de inovação. Estão sempre buscando novos conceitos que vão romper o mercado, mas estruturam processos altamente rígidos na avaliação e seleção - geralmente de ideias e conceitos em estágios ainda prematuros.

O estudo e aplicação do Quadro foram de grande utilidade para que se pudesse apresentar o Modelo de Negócios a outras pessoas, pois se torna muito mais didático do que grandes apresentações ou manuais descritivos. Isso se torna um ponto muito positivo tanto internamente (engajamento da equipe, por exemplo), como externamente (os *stakeholders* ou possíveis investidores, por exemplo).

Além disso, por se tratar de uma ferramenta que simplifica o pensamento e acelera as reflexões sobre as ideias nela “fixadas”; permitiu rápidas mudanças em diversos detalhes e processos antes imaginados e que ao analisá-los de forma mais visual, como descrito no conceito de *design thinking*, tornou-se mais óbvio.

Como exemplo, pode-se citar a “Plataforma de aulas online” item constante no aspecto do Quadro “Recursos Principais” que ao se analisar o projeto mais globalmente e visualmente integrado pelo Canvas, percebeu-se que em um primeiro momento a ideia de uma Plataforma própria poderia ser substituída pelo uso de uma plataforma de ensino online já existente. Isso, pois requereria grande investimento em TI (Estrutura de Custos) em um momento prematuro do projeto/ideia de negócio, ou de “validação da ideia” como discutido na metodologia *Lean Startup*.

Com a disseminação dos conceitos de *Customer Development* (Steve Blank) e *Lean Startup* (Eric Reis), muitas empresas e empreendedores já perceberam que precisam validar suas ideias de novos produtos. Sem dúvida, a validação é necessária: sair desenvolvendo qualquer coisa apenas com suas próprias visões é o primeiro passo para o fracasso. (CARVALHO, et. al, 2013)

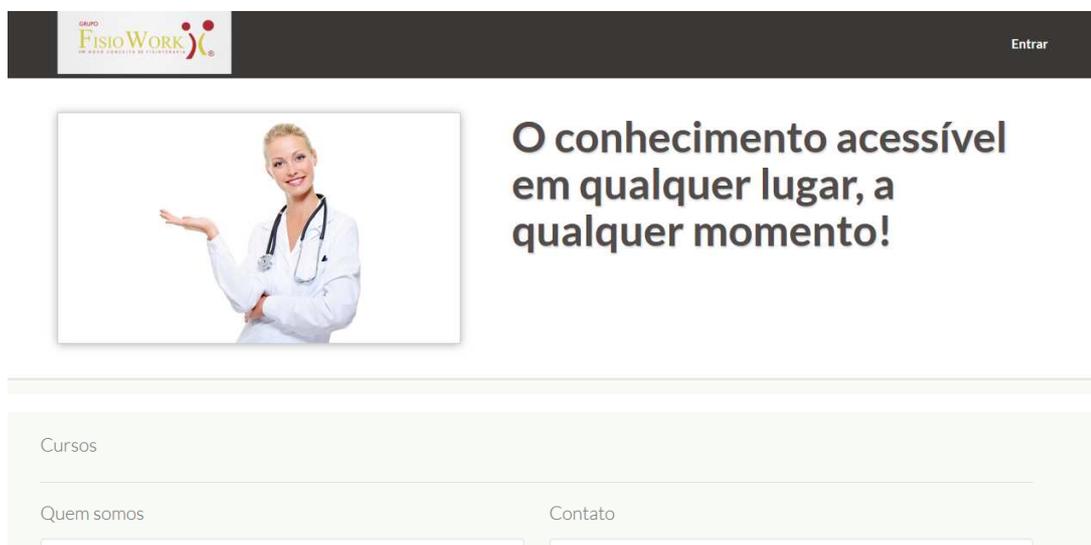
Ao analisar o quadro visualmente como um todo, e principalmente suas inter-relações entre os nove aspectos, notou-se também que talvez o público-alvo com interesse no projeto, poderia ser não somente fisioterapeutas e estudantes de fisioterapia pelo Brasil e pelo Mundo (foco principal da Empresa de Educação Continuada em questão), mas também outros profissionais de saúde e também alguma parcela da população em geral em busca de conhecimento específico de alguma patologia ou disfunção apresentada por si própria ou por algum amigo ou familiar.

Esse detalhe de “Segmento de Clientes” do Canvas é de suma importância, pois deve haver alguma mudança também referente a “Propostas de Valor” e “Relacionamento com Clientes”, pois há toda a interligação de processos do Modelo de Negócio. E é sabido que esses diferentes perfis de clientes precisam ser prospectados de forma diferente, o “problema a ser resolvido” com seu negócio é outro, etc. Por isso essa ainda é uma decisão em aberto no projeto no atual momento, que está sendo melhor analisado e estudado. “Nicho ou abrangência”?

Outro ponto interessante, não da ferramenta Canvas em si (o Quadro), mas da análise da metodologia *Business Model Generation* Canvas (BMG), foi o fato de ter percebido o alto custo de produção das aulas no modelo proposto, que não impede a execução, implementação e lançamento do projeto, mas para ganho de escala de forma veloz, seria necessário a busca por investimentos externos à empresa.

Na prática, como resultado preliminar desta plataforma de aulas, ela teria a seguinte apresentação visual no período inicial de validação da ideia:

Figura 6: Tela inicial da Plataforma de aulas (teste).



Fonte: Do autor, 2013.

Para Brown (2009), o pensamento design ou design thinking é um negócio baseado na prototipagem, uma vez que você não desiste de uma ideia promissora, você a constrói.

Segundo a revista norte-americana *Business Week* (2005), o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócios e construir mercados inteiramente

novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo para selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em tempo recorde. Foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como “design Thinking”: uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios.

Apesar de todos os pontos positivos da ferramenta Canvas, é preciso lembrar que o Quadro em si é apenas uma ferramenta e até então, estática. Vive-se hoje em um contexto “transmídia” e um projeto que não “entra em ação” é só uma ideia e não constrói um negócio.

Uma ideia de negócio que não há a possibilidade real de vendas, não é inovação e não se transforma em renda. O Modelo de Negócios precisa responder de que forma a empresa irá oferecer valor ao cliente e obter lucro com o negócio para se manter de forma sustentável no mercado (operacionalmente e financeiramente).

O maior risco percebido com a utilização da ferramenta para modelagem de negócios é a de utilizadores que a preencham e passem a acreditar que seu Modelo de Negócios faz sentido e terá êxito. Este aspecto depende de vários fatores. Mas realmente ao montar o Canvas, discuti-lo em equipe, analisa-lo de forma ampla e global, entender as inter-relações entre os nove aspectos; é dado um “primeiro passo” importante e observado a tangibilidade ou não do Modelo de Negócios.

No entanto os próprios autores do modelo alertam que existem muitos aspectos que devem ser levados em consideração, mesmo que minimamente, antes de verificar se o modelo é sustentável. Talvez a mais importante delas seja a projeção financeira.

A metodologia Business Model Generation Canvas (BMG) é muito mais profunda que simplesmente a montagem e análise do Quadro. O modelo desenvolvido em 2004 para a Tese de Doutorado de Alexander Osterwalder e posteriormente refeito em 2009 por um grupo colaborativo com 470 pessoas de mais de 45 países, rendeu um livro aprofundado sobre o tema que possui 280 páginas, das quais apenas 42 tratam de como montar o quadro. As outras páginas tratam dos Padrões de negócio, Design, Estratégia, Processo, além de um resumo e epílogo do livro. Portanto, montar o Modelo Canvas é importante, mas há vários aspectos a observar e estudar.

Com o estudo do Modelo através do livro, video-aulas, artigos e blogs especializados, percebeu-se que dois fatores são pouco explorados: Pessoas e diferenciais competitivos em relação os atuantes no atual mercado (se houver).

A análise completa da consistência do Modelo de Negócios passa pelos perfis necessários para a equipe interna e quais vantagens competitivas em relação ao mercado. Apesar de o primeiro poder ser discutido dentro dos “Recursos Principais” do Quadro, a gestão estratégica de pessoas possui maior poder no êxito do negócio após implementação, do que o abordado no livro. Fatores como perfis e capacitações necessárias são fundamentais.

Quanto às vantagens competitivas e inovações disruptivas de reinvenção de certos mercados, nota-se que o estudo elaborado por Kim e Mauborgne em 2005 (A estratégia do oceano azul) aborda de forma mais diferenciada o assunto; apesar de Osterwalder descrever uma relação entre o referido modelo e o BMG.

Se em dado momento da modelagem de um Novo Modelo de Negócios for necessário a apresentação a possíveis investidores, sócios ou para o engajamento dos *stakeholders* possivelmente esses pontos serão questionados.

Contudo, percebeu-se também que o Modelo Canvas tem grande valia no pensamento, criação, adequação e prototipagem de Modelos de Negócios; e até mesmo para a implementação inicial como forma de “teste” para validação da ideia. Porém não necessariamente descarta a criação de um Plano de Negócios de forma descritiva como um guia de implementação e descrição de especificidades de cada processo.

O BMG Canvas anterior a essa fase, pode ser a base ideal para a construção posterior do Plano de Negócio, pois é nele que é estruturado e pensado o negócio de maneira mais intuitiva e dinâmica, com um poder inigualável de comunicar um determinado projeto.

3. CONCLUSÃO

Realizar este estudo possibilitou a observação de que se o negócio ainda está no campo das ideias e das experimentações, usar este modelo facilita a pensar de forma mais organizada, assim como de repensar ou reformular negócios já em andamento. Ele oferece uma referência visual, com o objetivo de simplificar, agrupar ideias; assim como auxilia a validá-las. Se existe a possibilidade de montar o Modelo Canvas de um negócio, visualizá-lo, analisa-lo e pensá-lo de forma global dentro e fora da equipe de trabalho; indica que existe a convicção de um caminho. Porém não é garantia de sucesso.

O contexto da Metodologia BMG Canvas como um todo, é muito mais ampla que o Quadro, e isso deve ser levado em consideração; assim como outros aspectos como planejamento/projeção financeira, diferenciais no mercado e gestão de pessoas.

Por outro lado, se não se consegue estruturar um negócio no Modelo Canvas, pode ser preciso repensar nele como um todo, pois há a possibilidade de “pontos soltos” ou incoerências que poderão comprometer futuramente.

O BMG Canvas compilou diversas teorias e estudos de forma satisfatória, didática e aplicável, sendo uma ferramenta intuitiva e visual que ilustra o modelo de negócio de forma rápida e fácil, ressaltando os pontos que realmente importam e possibilitando rápidas mudanças (*pivot*). Sem contar que possui poder inigualável de comunicar o negócio, os processos ou mesmo engajar os *stakeholders*. Faz pensar o negócio, no conceito de *Design Thinking*.

Contudo, não existe uma fórmula de sucesso, pois existem diversos aspectos tangíveis e intangíveis na atuação de um empreendedor, e provavelmente é necessário a validação da ideia junto ao mercado e o desenvolvimento de clientes para que se tenha o *feedback* necessário da configuração atual do Modelo de Negócio. Assim como não descarta a criação do Plano de Negócios descritivo para a implementação, descrição de características dos processos ou mesmo busca por investimentos externos ou fonte de financiamentos. O BMG Canvas precede esta etapa.

Porém a metodologia dá subsídios para a validação e desenvolvimento, ficando o plano de negócios formal somente posterior, já com uma base de um negócio real e já em implementação, e não mais em uma ideia inicial.

Contudo, percebe-se que os objetivos tanto geral, como os específicos desse trabalho foram atingidos, uma vez que foi possível conhecer, compreender e analisar a Metodologia Canvas, assim como experimentá-la de forma prática verificando sua aplicabilidade. A principal limitação do estudo foi em relação ao tempo decorrido de desenvolvimento do mesmo. Ficando assim, a possibilidade de trabalhos futuros que venham a: além de utilizar a metodologia para a criação de modelo de negócio inovador, também acompanhar os processos seguintes de validação da ideia e desenvolvimento de clientes, até o momento de lançamento oficial do produto/serviço, plano de negócios descritivo, planejamento estratégico, gestão e acompanhamento de indicadores de sucesso do negócio.

4. REFERÊNCIAS

BROWN, T. **Change by design:** how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins, 2009.

BUSINESS WEEK. **Get Creative:** How to Build Innovative Companies. in: BusinessWeek. 1. ago. 2005.

CARVALHO, R.; ALBERONE, M; KIRCOVE B.; **Sua ideia ainda não vale nada** – Um guia prático para começar a validade seu modelo de negócio, 2013.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica.** ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila.

DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation.** *Harvard Business Review*, 2002.

GARRISON, D. R., & ANDERSON, T. **E-Learning in the 21st century: A framework for research and practice.** London: Routledge/Falmer, 2003.

GERHARDT T.E.; SILVEIRA D.T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OSTERWALDER, A; PIG, Y. **Business Model Generation:** Inovação em Modelos de Negócios. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.