



**REVISTA PROCESSUS DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

Tramitação editorial:

Data de submissão: 30/01/2020.

Data de reformulação: 15/02/2020.

Data de aceite definitivo: 30/03/2020.

Data de publicação: 18/04/2020.

Editor Responsável:

Me. Jonas Rodrigo Gonçalves



DO CANVAS AO PLANO DE NEGOCIO

Como transformar seu Canvas no Plano de Negocio

FROM CANVAS TO THE BUSINESS PLAN

How to transform your Canvas into the Business Plan

Dr. Alessandro Aveni¹

Resumo

O atual trabalho tem um cunho didático, pois explica como se relacionam CANVAS Business Model de Osterwalder e Plano de Negocio. O modelo CANVAS é mais orientado a uma explicação visual, enquanto o Plano de Negocio é mais detalhado. O primeiro pode servir como guia para uma apresentação breve e o segundo é fundamental para decisões de investimento ou de financiamento. Avaliando os dois modelos teóricos se verifica que há elementos comuns. O trabalho então explica como usar os nove elementos do CANVAS para preencher a estrutura do Plano de Negocio. Relata-se também as diferenças e como complementar o Plano de Negocio. Os resultados são de fornecer uma guia para que quiser usar os dois instrumentos e para cuidar a congruência entre quanto está escrito no CANVAS em relação a explicação do Plano de Negocio.

Palavras chave: CANVAS Business Model. Plano de Negocio. Relações CANVAS Plano de Negocio

¹ Pós doutor pela UnB. Doutor em Ciências Políticas Universidade Statale de Milano, em Administração pela Universidade Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Mestre em Geografia e Graduação em Administração pela UnB. Docente na Universidade de Brasília.CV: <http://lattes.cnpq.br/0679425851663633>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6266-6818>. E-mail: alessandro@unb.br

Abstract

The paper has a didactic character, as it explains how Osterwalder's CANVAS Business Model relates and a standard Business Plan. The CANVAS model is more oriented towards a visual explanation, while the Business Plan is more detailed. The first can serve as a guide for a brief presentation and the second is fundamental for investment or financing decisions. Starting from the theoretical models, it appears that there are common elements. The work explains how to use the nine elements of CANVAS to fill the structure of the Business Plan. Differences are reported and explained how to complement the Business Plan. The result is to provide a guide for those who want to use the two instruments and for those who place CANVAS in the Business Plan to take care of the congruence between what is written in CANVAS in relation to the explanation of the Business Plan.

Key words: CANVAS Business Model. Business Plan. Relations between CANVAS e Business Plan

Introdução

O Canvas Business Model – CBM (OSTERWALDER 2010), está sendo um dos modelos mais usados nos negócios. Entre modelos de negócios o modelo CNB não substituiu os esquemas explicativos e a utilidade dos outros modelos antigos, mas tornou-se famoso também graças a distribuição de esquemas gratuitos e do manual por meio digital.

Porém não é um modelo que pode ser usado para toda análise e por qualquer momento e projeto de empresa. É um modelo básico intuitivo e por isso deve ser usado sobretudo para síntese e não em substituição de outras ferramentas mais apropriadas. Por isso ainda hoje usam-se outras ferramentas como o modelo SWOT, o modelo das 5 forças de Porter, administração estratégica etc. A ferramenta que se deve usar, na avaliação e para financiamento de negócios é o Plano de Negócio.

O atual trabalho visa mostrar as relações entre BMC e Plano de Negócio com um olhar didático para ajudar sobretudo alunos de cursos de empreendedorismo. Objetivo é mostrar as relações entre os dois modelos. Por isso tem uma metodologia de explicação discursiva depois uma apresentação dos modelos teóricos.

O artigo assim descreve teoricamente o BMC e o Plano de Negócio e numa sucessiva seção mostra as relações “ocultas”, ou seja como usar o BMC para produzir um Plano de Negócio. De outra forma pode ser usado também para construir um BMC partindo do Plano de Negócio e fazendo o exercício invertido.

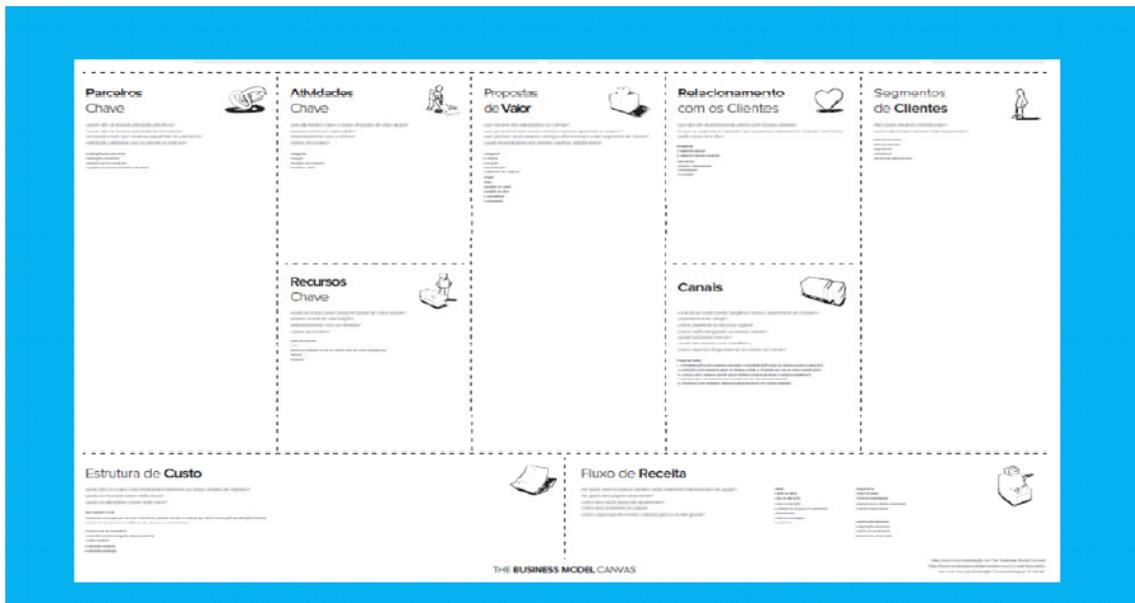
Referencial teórico

A partir do referencial, a seguir, se verifica que o BMC e o Plano de Negócio têm elementos comuns e que podem se relacionar para melhor explicar o que a empresa pretende fazer e como vai fazer. O BMC é mais orientado a uma síntese e explicação visual, enquanto o Plano de Negócio é mais detalhado. O primeiro pode servir como guia para uma apresentação breve e o segundo é fundamental para decisões de investimento ou de financiamento.

CANVAS Business Model - BMC

O Canvas em Inglês é uma lona onde os pintores fazem seus trabalhos, ou seja, é uma maneira de desenhar e de preparar um quadro. Tornou-se um termo usado na área de negócio pelo uso dos quadros em que, nos escritórios de trabalho, se colocavam papéis Postit, os papéis amarelos adesivos, para lembrar trabalhos, número de telefone etc. O BMC criado por Alex Osterwalder (OSTERWALDER 2004) se apresenta assim como um quadro (virtual e não mais físico, mas que pode-se tornar físico com sua impressão) dividido em nove blocos relacionados, que permite descrever as principais funções de um negócio ou uma atividade empresarial ou em geral das atividades de uma organização.

Figura 1 – Business Model Canvas -BMC



Fonte: Business Model Canvas de A. Osterwalder e Y Pigneur (2010).

Dessa forma, o objetivo de Osterwalder e Pigneur (2010) ao criar o BMC de forma gráfica, foi de estabelecer um conceito simples, fazendo que qualquer empresa pudesse descrever e abordar de maneira detalhada o relacionamento dos componentes do modelo e como esses se relacionam para criar e capturar o valor proposto pela organização. A leitura é intuitiva e inicia a esquerda relatando os elementos do modelo que abordam a produção e depois a venda.

Para completar o quadro é preciso descrever cada elemento. Isso se faz respondendo a perguntas. Por exemplo, em relação aos Segmentos de

Mercado é possível colocar no quadro as respostas as seguintes questões: para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Como os clientes deverão ser segmentados? Em relação aos clientes a empresa deve definir suas Propostas de Valor respondendo as seguintes questões: Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a solucionar? Quais necessidades dos nossos clientes satisfazemos? Quais os dores dos clientes em relação a proposta? Quais pacotes de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?

Para que os clientes sintam o diferencial do negocio a respeito dos concorrentes o quadro Relacionamento com o Cliente é usado para coletar as respostas as questões como: Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado? Que tipo de relações básicas temos estabelecido? Como estas relações se integram em nosso modelo de marketing? E depois deve-se responder a questões sobre como alcançamos nossos clientes. No bloco Canais de Distribuição se responde a questões como: através de quais canais nosso segmento de clientes quer ser alcançado? Como estão integrados nossos canais de comunicação e distribuição? Como estamos integrando-os com os hábitos de nossos clientes?

Há blocos que são a parte do modelo relativa aos clientes (direita) que gera receitas é ligada a parte do modelo relativa a produção (a esquerda). A leitura se faz da produção a venda de esquerda a direita. Por isso alguns modelos (por exemplo o modelo Canvas da universidade de Stanford) invertem os quadros por que partem do cliente no lado esquerdo.

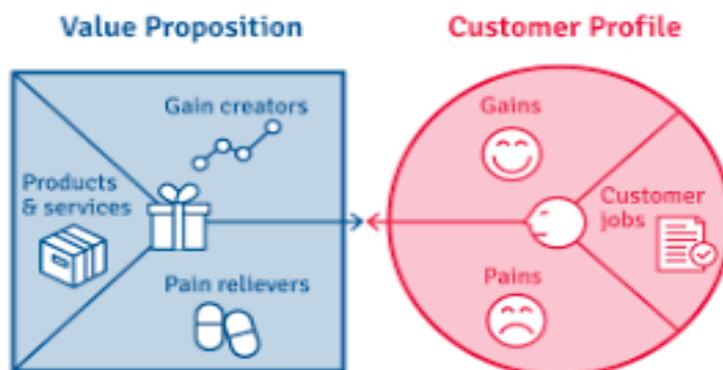
O bloco mais importante para entender o modelo de negocio é a proposta de valor. O primeiro bloco, contíguo, é o das Atividades Chaves. Este bloco responde a questões como: quais as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio possa ter sucesso? Quais as atividades chave, para alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita?

As atividades são relacionadas aos recursos. O bloco dos Recursos responde a questões como: Quais são os recursos chave necessários para atendermos nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e vendas? E quais são os Parceiros para alcançar nossas metas? No bloco Parceiros se responde portanto a questões como: qual rede de fornecedores e parceiros fazem a empresa funcionar? Quais as parcerias existem para beneficiar todas as partes da cadeia de suprimento? Qual rede de parceiros reduz riscos e permite otimização de recursos?

No caso de empresas que têm diferentes segmentos um portfólio de propostas ou negócios diferentes a melhor estratégia é ter diferentes BMC um para proposta de valor ou negocio. A proposta de valor é a peça fundamental que se relaciona com os clientes e que explica como são atingidos os resultados. O relacionamento, os canais são elementos complementares ou de apoio para os resultados. A proposta de valor deve esclarecer quais os benefícios normais, diferenciais e soluções de dores para os beneficiários. A proposta deve ser clara e deve-se relacionar cada benefício com quanto esperado pelo beneficiado.

Com o modelo Canvas Value Proposition, definido sucessivamente, mostra-se um mapa da empatia entre a proposta da empresa e os clientes. (OSTERWALDER 2014)

Figura 2 – CANVAS Value Proposition



Fonte Osterwalder (2014)

O Canvas Value proposition aponta a necessidade de ter congruência entre os elementos da proposta de valor e as exigências do segmento de clientes. No modelo de negócio a criação de valor deveria ser estritamente ligada a visão dos clientes dos ganhos, dores e atividades básicas dos produtos e serviços da proposta de valor da empresa.

Em fim deve-se relacionar a estrutura da produção a proposta de valor e os resultados financeiros. É necessário fazer um pequeno relatório dos riscos e incongruências encontradas, pois esta é a base para atualização do BMC. Esta fase não se encontra na explicação do BMC mas é usada para que pratica o modelo.

Pode acontecer que se percebe que há diferentes incongruências e riscos. Por exemplo pode existir uma incongruência entre missão e elementos operacionais que levam a organização a ter uma gestão mista de produção de valores sociais, mas com arrecadação de valores financeiros devido a utilização da marca ou da imagem da organização.

A congruência total deve ser percebida entre a missão: o que se pretende fazer, a produção do serviço ou seja, como produzir o serviço social, e ao final o impacto social que é pretendido. Em caso de falta de clareza é útil criar tantos BMC quanto necessários para explicar o modelo de negócio. Ou seja, por causa da complexidade do negócio é útil partir de modelos simples por cada segmento e oferta de valor e sucessivamente criar um BMC de síntese total. Alíás esta é uma sugestão que o atual artigo recomenda.

Plano de Negócio - PN

Um Plano de Negócios PN, consiste em um exercício de planejamento capaz de permitir que o empreendedor (ou empreendedores) testem, avaliem e modifiquem os aspectos gerenciais mais críticos de um negócio. O PN serve para principalmente para comunicar aos stakeholders como a empresa vai trabalhar. A ferramenta inclui informações sobre a natureza da empresa, suas atividades e modo de execução, além das definições sobre sua visão e missão. Também há definições sobre os produtos e serviços a serem produzidos,

distribuídos ou comercializados pela futura empresa, o que exige que os empreendedores que elaboram o PN estejam atentos às necessidades de mercado que serão atendidas com seus produtos ou serviços.

Neste trabalho, considera-se como ponto de partida uma síntese das estruturas de PN propostas por vários autores Salim (2005), Bernardi (2007), Bizzotto (2008) Aveni (2013) e a ela são acrescentadas informações complementares e análises adicionais abordadas por outros autores. Ao longo do trabalho, serão apresentados, passo a passo, os elementos que compõem os principais capítulos de um Plano de Negócios, sendo eles:

- 1) Sumário Executivo (Inclui breve sumário da estratégia da empresa).
- 2) Estratégia da empresa (se não for no sumário executivo). Missão, Visão e Valores
- 3) Resumo da estrutura legal da Empresa – Dados legais, fiscais e dos proprietários
- 4) Plano de Marketing - Descrição dos Produtos e Serviços
- 5) Plano das Operações - Organização e Gerência do Negócio
- 6) Investimentos e Planejamento Financeiro. Avaliação financeira da viabilidade do plano.
- 7) Anexos. Todos os modelos e ferramentas utilizadas e se estas ferramentas foram usadas de forma adaptada (por exemplo o BMC e Canvas Value Proposition). Toda análise de mercado detalhada. Bibliografia necessária.

Em linha teórica existe uma sequencia lógica do PN. Esta é partir de um Plano Estratégico que mostra qual é o modelo de negocio pensado e cujo resultado é incluído em parte no PN (sumário executivo ou seção separada). A construção do PN inclui plano de marketing o planejamento operacional e deste o orçamento da gestão. Então o PN tem como pano de fundo a construção de dados e informações para sustentar o processo de orçamento, prevendo todas as atividades, recursos e processos envolvidos por cada negócio. Isso sustenta ao final a viabilidade financeira do PN.

Apesar de não ser o primeiro capítulo do Plano de Negócios em ordem de apresentação (já que o primeiro seria o Sumário Executivo), o capítulo “Resumo da Empresa” é o que primeiro deve ser elaborado. Neste deve-se colocar a estrutura legal da empresa. O Sumário Executivo, por representar um resumo de todo o Plano de Negócios, será abordado ao final, como último capítulo a ser elaborado.

No Plano de Marketing se descrevem os Produtos e Serviços, ou seja, o que será comercializado, o processo de produção / prestação do produto / serviço, quais necessidades de mercado serão atendidas pelos produtos / serviços comercializados, os produtos ou serviços concorrentes, custos de fornecimento dos produtos / serviços, direitos de propriedade dos produtos / serviços, como se dará a evolução do produto, o ciclo de vida dos produtos / serviços, as margens praticadas na venda dos produtos / serviços, o preço dos produtos / serviços para o consumidor, tecnologias utilizadas na produção, a visão futura dos produtos / serviços da empresa.

Na análise de Mercado, deve-se colocar: a definição do consumidor (segmentação: localização geográfica do consumidor, idade, sexo, grau de escolaridade, profissão e preferências de compra, renda, histórico de compras), caracterização do mercado (ou nicho, qual é o mercado detectado, o que é comercializado nele e de que forma; qual é o emprego de tecnologia utilizado no mercado e com qual periodicidade a tecnologia é atualizada; custo da atualização tecnológica para acompanhamento da tendência do mercado; tamanho do mercado atual; aos quais aspectos os consumidores do nicho pretendido são mais sensíveis, ou seja, quais são os aspectos que mais sensibilizam os consumidores.

Entre os aspectos aos quais os consumidores podem ter maior ou menor sensibilidade, é possível identificar: preços, prazos de entrega, prestígio da marca, características do produto, suporte ao cliente, garantia do produto, treinamento oferecido, qualidade do produto), projeções de mercado (quanto é comercializado anualmente no nicho escolhido no mundo, no Brasil e na cidade selecionada? quantos clientes ou usuários fazem parte do nicho escolhido no mundo, no Brasil e na cidade selecionada? Qual a previsão de crescimento para o nicho selecionado nos próximos 5 anos (prazo previsto no Plano de Negócios)?

Um ponto fundamental da análise de mercado está em caracterizar e analisar a concorrência existente ou prevista (caso seja um mercado em formação e ainda em fase de definição dos concorrentes). Para caracterizar a concorrência, é preciso considerar: quem são os principais concorrentes já estabelecidos no mercado? Há perspectiva de concorrentes futuros que representem ameaça real ao espaço de mercado almejado pela empresa? Como se dá a distribuição de clientes entre as empresas do mercado? Há empresas que concentrem parcela muito grande de clientes? Trata-se de um mercado com características monopolistas ou oligopolistas? Quais são os pontos fortes e fracos de cada um dos concorrentes em relação ao que se planeja para a futura empresa ou unidade de negócios?

A análise de mercado ideal é aquela baseada em uma pesquisa de mercado realizada de acordo com as necessidades da futura empresa / unidade de negócios. Em uma pesquisa como essa, é possível delimitar exatamente as variáveis necessárias para mensurar os dados necessários. Uma pesquisa de mercado é, em geral, dispendiosa em termos de recursos e de tempo e requer conhecimentos estatísticos para o planejamento, a coleta e a leitura dos dados, tendo em vista que é realizada com uma amostra de empresas do nicho selecionado.

Um PN deve prever também as ações necessárias para a gestão dos processos e das pessoas para alcançar os resultados pretendidos. É preciso um plano das operações: compras, logística, produção. Deve-se estabelecer os processos, as atividades e as tarefas. Nesse plano serão apresentados os principais pontos que devem estar previstos em relação à organização e a gerência da futura empresa ou unidade de negócios. Deve conter: dados sobre equipe gerencial, bases para remuneração e motivação de pessoal, formas de seleção e treinamento.

Na definição do planejamento Financeiro deve-se colocar os pressupostos do planejamento financeiro. Em parte são derivados do plano de

marketing como: quantidade de clientes que serão atendidos / produtos que serão comercializados mensalmente (ou diariamente, ou anualmente, a depender do negócio desenvolvido pela empresa) outros podem ser calculados por meio dos dados operacionais como consumo médio / gasto médio de cada cliente / produto vendido, o gasto total previsto para a implantação da empresa, previsão de receitas futuras a serem auferidas pela empresa, previsão de despesas futuras da empresa de custos fixos (salários, encargos, aluguéis, despesas de água, luz, energia elétrica, contador, etc.) e custos variáveis (insumos, embalagens, fretes, comissões); despesas de financiamentos; impostos.

Para mostrar os dados financeiros do orçamento previsto se usa o esquema da Demonstração do Resultado do Exercício (ou DRE) que é uma demonstração que permite projetar os resultados possíveis combinando receitas e despesas futuras. Isso deve ser feito para pelos menos três anos. No esquema DRE, são especificados elementos contábeis que permitem prever a tendência de obter lucro ou prejuízo para o período estimado. É conveniente desdobrar DREs mensais (ou semestrais) para o negócio proposto, sobretudo em caso de flutuações sazonais de demanda.

Na seqüência, as receitas e despesas utilizadas na DRE serão recuperadas para a formação do fluxo de caixa. Além da DRE, também é possível elaborar as projeções de fluxo de caixa para ter uma estimativa futura das receitas e despesas no período previsto (5 anos).

Para avaliar a viabilidade do negocio se usam índices derivados da análise do fluxo de caixa previsto. A TIR representa a taxa de retorno auferida (neste caso, prevista) pelo empreendimento (BIZZOTO, 2008). Ela iguala o valor presente do investimento e os saldos de caixa. Outra taxa, denominada Taxa Mínima de Atratividade (TMA), é o ponto de comparação para a TIR. Esta taxa indica a remuneração corrente prevista para o capital a ser investido caso ele seja aplicado, por exemplo, em uma caderneta de poupança, sem riscos de perda. Se a TIR for inferior à TMA, significa que o negócio não é vantajoso do ponto de vista financeiro, e que não deve ser aberto.

O chamado payback corresponde ao tempo necessário para a recuperação do investimento inicial a ser realizado para o início das atividades do negócio. Ele é estimado a partir das projeções de fluxos de caixa futuros e será estabelecido com base na estimação, ano a ano, da diferença entre o investimento inicial feito (que entra como negativo no caixa) e o lucro anual, até que o investimento inicial seja zerado. Normalmente, a cada ano o valor de investimento inicial será recuperado parcialmente, até que seja zerado e o empreendimento seja capaz de auferir lucros.

Na seção Anexos devem ser colocados todos os documentos, avaliações, cálculos e dados que possam ser úteis para o PN. Obviamente será apresentados segundo necessidades, mas deve ser parte do plano para poder modificar alguma parte dele quando é preciso..

Vale aqui colocar alguma advertência no uso do Plano de Negocio.

- Antes do PN deve existir uma estratégia ou um Plano Estratégico.
- O PN é um processo, uma cultura. Ou seja o PN não é feito para ser colocado numa gaveta depois concluído.

- O PN deve ser apresentado colocando em evidencia seções ou partes em relação ao *stakeholder* para quem deve ser apresentado. Por exemplo para bancos acrescentar análise financeiras.
- O PN deve ter congruência entre os dados dos vários Planos.
- Na abordagem clássica de PN não se reconhece o tipo de empreendedor (verde, social, de conhecimento etc.) cada um com particularidades estruturais de negocio. Deve-se adaptar o modelo por estes casos.
- Uma parte do PN pode configurar também cenários diferentes para avaliar os riscos e as probabilidades de acontecimento e, portanto, para ser atual e científico. Por isso é possível usar técnicas de casos alternativos (*What If Analysis*) ou também um arvore de decisão (com uso, por exemplo, da técnica das opções reais).
- De um ponto de vista financeiro o PN assume uma relevância diferente no caso de uma Startup em relação a um empreendimento já consolidado.

DO BMC AO PN

Nessa seção iremos partir do BMC para chegar ao PN, entretanto fazendo o percurso invertido pode-se transformar um PN em BMC.

Na figura 1 (acima) foi mostrado o modelo BMC. Quem quiser usar modelo híbridos ou outros devem verificar quais elementos são diferentes e fazer um controle com o PN explicado na seção anterior. Não será feito este exercício aqui pois há diferentes combinações e deixa-se ao leitor experimentar soluções. O BMC pode ser lido e usado para explicar o modelo de negocio em várias maneiras. Pode ser visto como um modelo de um ciclo de ação, um modelo de estratégias e um modelo de ciclos. Esta última é o olhar que podemos usar para fazer a conexão com o PN.

Como qualquer aluno de administração sabe, os ciclos empresariais são o ciclo de venda, de compras, financeiro, de produção, logístico. Estes explicam como são os processos chave da empresa. O processo chave o fim são os que a empresa deve ter claros para poder competir, pois são os ciclos que permitem o sucesso e a sobrevivência da empresa no negocio.

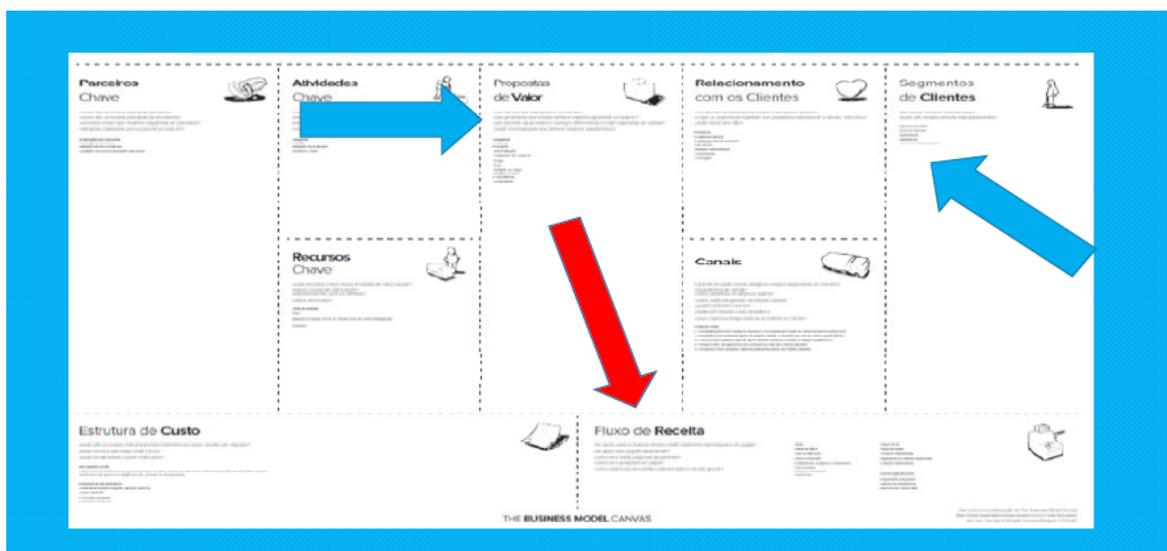
Há outros ciclos secundários, ou meio, como, por exemplo, o de RH, de manutenção, de TI, de serviços gerais etc. que servem para que a empresa possa desenvolver seus ciclos principais e entregar valor aos clientes. Estes ciclos são mais claros, por exemplo, usando a análise da cadeia de valor. (PORTER 1980).

Então o BMC mostra claramente dois desses ciclos sendo o mais importantes para a maioria das empresas. A esquerda o ciclo de produção e a direita o de vendas. Os elementos: parceiros, atividades chave, recursos e custos são ligados ao ciclo de produção ou operacional. A proposta de valor, o relacionamento, os canais e os segmentos de clientes com as receitas mostram o ciclo de venda ou dos clientes.

Partindo da figura 1 temos os elementos chave para predispor nosso plano de Marketing. Em particular é possível ter informações sobre: 1) Estratégias de marketing por meio da proposta de valor e assim teremos as 4 P

ou composto de marketing; 2) Pesquisa de mercado por meio dos segmentos de clientes do BMC (que deveria também fornecer a quantidades de clientes; 3) Posicionamento de mercado, posicionamento a respeito dos concorrentes e o diferencial por meio do relacionamento;. 4) Canais de venda e proposta da distribuição por meio do elementos canais; 5) Receitas (quantidade*preço) e elementos de outras receitas ou descontos por meio do elemento receita.

Figura 3 – BMC Ciclo MARKETING



Fonte: elaboração do autor Alessandro Aveni

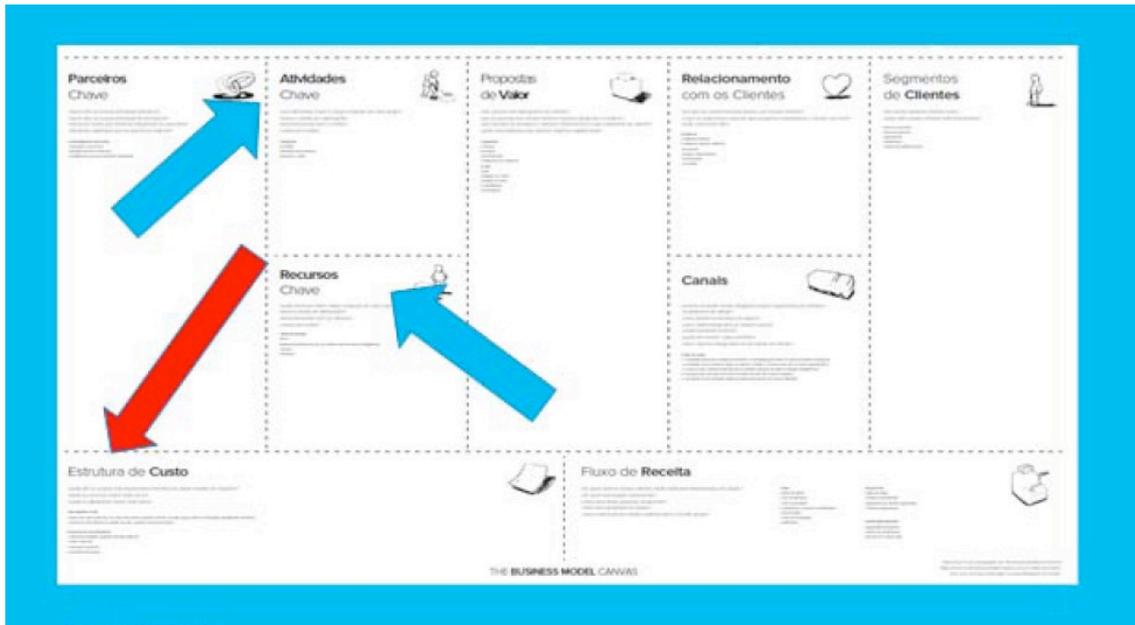
Para apoiar a análise de Marketing é possível usar o Canvas Value Proposition (OSTERWALDER 2014) que é um Canvas com foco na relação oferta de valor e clientes. Isso é importante para definir todas as variáveis de marketing e em particular de venda do produto ou serviço que está se avaliando. O Canvas Value Propostition é uma análise natural que deriva do BMC mas pode ser usado separadamente para análises específicas do relacionamento entre proposta de valor e clientes para procurar diferenciais e propostas de melhorias entre a oferta de valor e o que o cliente espera.

A partir do Plano de Marketing é possível preencher o PN usando o lado esquerdo que propõe o ciclo de produção ou operacional, mas também outros insights que permitem a construção do plano financeiro.

Os elementos da parte esquerda que são parceiros, atividades chave, recursos e custos são ligados ao ciclo de produção, são usados na seguinte maneira:

- Parceiros para Plano de Negocio atividade operacional
- Recursos chave para Plano de Negocio atividade operacional e investimentos
- Atividades chave para Plano de Negocio atividade operacional e custos operacionais
- Custos – para Plano de Negocio custos operacionais e fluxo de caixa

Figura 4 – BMC Ciclo OPERACIONAL



Fonte: elaboração do autor. Alessandro Aveni.

Então no plano operacional por meio do BMC será explicado os processos de produção partindo das atividades chaves. Estas devem ser as atividades fim como compras, produção e venda, pois são as que produzem valor para empresa. Em outras palavras são as atividades fim que servem para criar a proposta de valor.

A empresa é uma organização com base recursos, esta é a teoria que se percebe for usada no BMC para Osterwalder. A visão baseada em recursos é chamada de RBV e vem do inglês "*resources based view*". É uma teoria formada a partir da convergência entre a Escola Austríaca e os estudos de Chamberlin (1933) e Penrose (1959) é uma análise estratégica que explica a vantagem competitiva a partir do uso dos recursos e competências distintivos.

Os recursos de uma firma são seu capital. Capital podem ser físico (tecnologia, equipamentos, localização geográfica ou acesso a matéria-prima) humano (os talentos o conhecimento intelectual e capacidade intelectual e de relacionamento das pessoas etc.) ou organizacional (estrutura da empresa, ferramentas de controle, seus sistemas de coordenação etc.).

Os recursos são quantificados no balanço da empresa como ativos tangíveis (equipamentos, maquinas matéria-prima, etc.) e intangíveis (patentes, marcas, RH conhecimentos e habilidades, organização estruturas, etc..) de uma empresa. As competências e os elementos competitivos de uma empresa são ao final um conjunto de atividades que habilitam a empresa tirar proveito dos ativos.

Então para uma empresa sua vantagem competitiva se alcança com uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada no mesmo tempo e lugar por outros competidores. Ou seja, quando se percebe que há dificuldade para outras firmas replicarem os benefícios daquela que está em melhores condições estratégicas. Quando mais um recurso é difícil de imitar ou intransferível ele é fonte de vantagem competitiva. (HAMEL e PRAHALAD 1989, 1990, 1994).

No BMC os recursos não são somente o elemento Recursos no quadro mas também os Parceiros pois uma extensão da teoria com base recursos entende que uma estratégia de vantagem competitiva usa também como recurso toda parceira e sua cadeia de valor. O Ciclo operacional então pode ser explicado para as relações entre esses três elementos (Parceiros, Recursos e Atividades Chaves) e obviamente como interação para criação de valor (proposta de Valor).

Ao final para o Plano financeiro há três elementos que podem ajudar formar a base do plano financeiro: os recursos para os dados sobre investimentos, os custos para os dados de gastos e as receitas. As informações para o Plano Financeiro são encontradas no Recursos. Aqui para o plano financeiro se deve quantificar (em R\$) os recursos para o funcionamento do negocio que são ao final os investimentos iniciais e continuativos. Por exemplo maquinas, equipamentos, imóveis etc.

Figura 5 – BMC Elementos para o PLANO FINANCEIRO



Fonte: elaboração do autor Alessandro Aveni

Na seção Custos são quantificados todos os custos operacionais principais, deve-se colocar os custos não operacionais como os gerais, financeiros e de estrutura. Na seção Receitas há os dados para o faturamento e as receitas da empresa. Assim é possível construir um Fluxo de caixa e verificar a viabilidade.

Para Completar o plano de negocio são ainda necessários vários itens que não são normalmente incluídos no CANVAS. Esses, em relação a quanto exposto ser um PN são a saber:

- Plano Estratégico e a gestão estratégica da Empresa
- Estrutura legal. As informações sobre a definição legal e fiscal da empresa
- Equipe. As informações sobre a equipe diretora e colaboradores

- Logomarca, as informações comerciais (sítios, media digitais) e informações sobre a identidade visual da empresa
- Todos detalhes dos planos de marketing, operacional e financeiro que complementam as informações de base encontradas no BMC

Conclusão

Com o atual trabalho se demonstra que é possível, partindo do *CANVAS Business Proposition* – BMC de Osterwalder encontrar os elementos para produção de parte do PN. Não todos os elementos do BMC são suficientes para os detalhes de um PN, ainda falta definir várias partes. Entretanto o BMC pode ser uma base fundamental, pois o PN deve refletir o Modelo de Negócio, ou seja, os dois não devem ter incongruências.

O BMC e PN não são documentos criados para ficar fixos no tempo, mas são flexíveis e tem uma sua vida que depende de quanto são usados para suportar os planos e os projetos da organização. Em outras palavras são ferramentas vivas se for usadas nas fases estratégicas e operacionais da vida da empresa. É preciso que uma mudança de uma parte se acompanhe a mudanças de outra para ficar alinhadas e congruentes.

Formalmente é errado colocar um BMC no PN a não ser como suporte da análise estratégica, pois é necessário explicar passo a passo o BMC e esta explicação será repetida no PN. Porém pode ser útil como ANEXO, sempre com adequadas explicações.

Referencial

AVENI A. Modulo Plano de Negocio em: Introdução à Atividade Empresarial. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT. CASTRO LUCAS C. (org.) Universidade de Brasília – UnB, pag. 34 – 83. 2013.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.

BIZZOTTO, Carlos. Plano de Negócios para Empreendimentos Inovadores. São Paulo, Atlas, 2008.

CHAMBERLIN, E. H. *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-Orientation of the Theory of Value*. New York, Wiley. 1933.

HAMEL, G. AND C. K. PRAHALAD. *Strategic Intent*. Harvard Business Review 67(3): 63-77. 1989.

HAMEL, G. AND C. K. PRAHALAD. *The Core Competency of the Corporation*. Harvard Business Review 68(3): 79-91. 1990.

HAMEL, G. AND C. K. PRAHALAD. *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press.1994.

OSTERWALDER A. *The Business Model Ontology - A Proposition In a Design Science Approach* PhD thesis University of Lausanne 2004.
http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.

- OSTERWALDER; A. *Business Model Generation* - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários
OSTERWALDER A. PIGNEUR. Y. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2010. 300p.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Value Proposition Design* - Como Construir Propostas de Valor Inovadoras Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 320p.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley. 1959
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press. 1980.
- SALIM, César et al. *Construindo planos de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.