

Canvas de Modelo de Negócio

Olá, como vocês estão? Bem-vindos e bem-vindas a mais uma etapa da nossa jornada! Até aqui, vocês já trabalharam muito coletivamente, já tiveram várias ideias criativas e executaram o MVP para testar a ideia da equipe.

Parabéns! Agora, chegamos em um momento importante: o de pensar no Modelo de Negócio que poderá viabilizar a ideia testada no mundo real. E, para isso, vamos conhecer o *Canvas de Modelo de Negócio*. Prontos(as) para embarcar nessa?

MATERIAIS NECESSÁRIOS

Post-its
Flipchart
Canetinhas
Fita crepe



Introdução e conceitos básicos

🕒 CERCA DE 10 MINUTOS

Bem, antes de começar a oficina, não esqueçam de escolher quem será o(a) **FACILITADOR(A)** e o(a) **GUARDIÃO(A) DO TEMPO**. É o(a) **FACILITADOR(A)** quem vai começar o processo, lendo o texto abaixo em voz alta para todos(as) do grupo.

O *Canvas de Modelo de Negócio* é uma ferramenta muito utilizada para descrever, projetar, desafiar, inventar e reinventar modelos de negócios de uma forma visual e colaborativa, exemplificada na imagem a seguir. Este guia vai orientar vocês por meio de um passo a passo, que facilita a criação e análise do seu Modelo de Negócio usando o Canvas, como demonstrado na Figura 1.

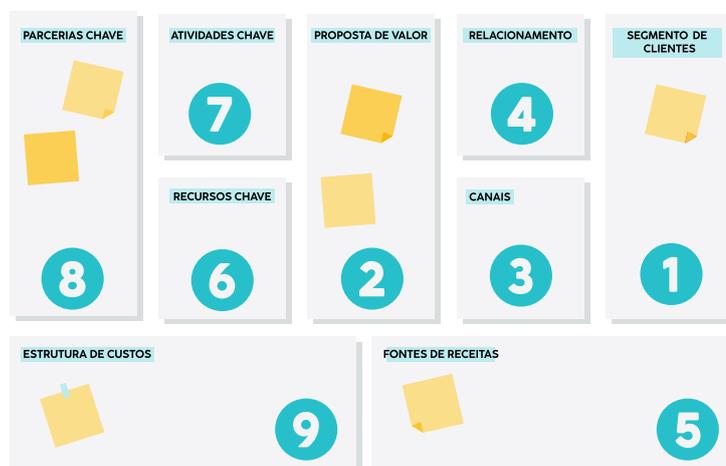


Figura 1: Canvas de Modelo de Negócio
Fonte: baseado em Osterwalder e Pigneur (2010)

Mas, antes mesmo de entendermos sobre cada segmento que compõe o Canvas, vocês sabem o que é um Modelo de Negócio?

MODELO DE NEGÓCIOS

Imaginem um mapa que mostra como sua empresa cria, entrega e captura valor. Isso é o que chamamos de Modelo de Negócio. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), ele é um esquema que ajuda a entender como transformar ideias em ações, por meio de estruturas, processos e sistemas dentro da organização.

Simplificando, pensem no Modelo de Negócio como a resposta para quatro perguntas essenciais:

- O que nós entregamos que tem valor?
- Para quem nós estamos entregando esse valor?
- Como esse valor é gerado?
- Quanto custa para entregar esse valor e quanto ele retorna em renda?

Cada negócio tem seu próprio jeito de responder a essas perguntas, não há uma fórmula mágica. Mas, como descobrir tudo isso? Agora sim, a resposta está em uma ferramenta visual importante para criar o esboço do seu Modelo de Negócio, seja ele uma tecnologia inovadora, um negócio social, cultural ou de impacto: o *Canvas de Modelo de Negócio*.

O QUE É O CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS?

O *Canvas de Modelo de Negócio* é como uma tela em branco, na qual vocês podem montar o quadro do seu Modelo de Negócio. Criado pelo empreendedor suíço Alexander Osterwalder com a ajuda de consultores do mundo todo, é uma ferramenta que nos permite mapear, visualizar e ajustar nosso Modelo de Negócio em uma única página.

O *Canvas de Modelo de Negócio* é composto por nove segmentos que representam os fundamentos para a sua organização, seja empresa ou ONG, gerar e entregar valor aos seus beneficiários e clientes. Esses nove segmentos englobam as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, recursos e viabilidade financeira.

COMO APLICAR A FERRAMENTA EM SEU NEGÓCIO?

Para desbravar o *Canvas de Modelo de Negócio*, imaginem que estamos montando um quebra-cabeça com nove peças, representando os 4 pilares do seu negócio:

- **O que?** (2) Proposta de valor.
- **Para quem?** (1) Segmento de clientes, (3) Canais e (4) Relacionamento.
- **Como?** (6) Recursos-chave, (7) Atividades-chave e (8) Parcerias-chave.
- **Quanto?** (5) Fontes de receita e (9) Estrutura de custos.

Os 9 segmentos do Canvas de Modelo de Negócios

🕒 CERCA DE 10 MINUTOS

A seguir, vocês encontrarão descritos os nove segmentos do Canvas de Modelo de Negócio. Contudo, quando o projeto não trata especificamente de um negócio que vai gerar lucro, construir um *Canvas Modelo de Negócio* envolve adaptar sua estrutura para refletir as particularidades de outros setores da economia, que priorizam a criação de valor cultural, criatividade, inovação e impacto comunitário, por exemplo. Atualmente, existem vários Canvas de Modelo de Negócio orientados para esses outros setores, como projetos de impacto, iniciativas culturais, voluntariado e projetos sociais. A estrutura é praticamente a mesma, o que muda são os componentes.

Como referência, vocês encontrarão um modelo do Canvas neste guia. A ideia é desenhá-lo em um flipchart e preenchê-lo de forma colaborativa, usando post-its para facilitar as atualizações e mudanças. Assim, vocês poderão visualizar melhor as conexões entre as diferentes partes do seu negócio e planejar de forma mais estratégica. Os modelos de Canvas para negócios de impacto, projetos culturais, sociais e voluntariado estão disponíveis em materiais complementares.

SEGMENTOS DE CLIENTES

Imaginem que vocês queiram oferecer algo especial a diferentes grupos de pessoas ou organizações. Aqui, no Segmento de Clientes, vocês precisam definir os grupos que buscarão alcançar/atender. De uma maneira bem simples, gerar valor para o(a) cliente e o(a) beneficiário(a) é o principal objetivo de uma empresa ou organização, é sua razão de existir. É por meio desse valor gerado que a empresa obtém renda, o tão almejado lucro, e as organizações sem fins lucrativos captam recursos para sua sustentabilidade.

Além dos negócios tradicionais, também há negócios sociais e de impacto. Nesse caso, nos referimos aos(às) clientes como beneficiários(as) diretos(as) e indiretos(as) desses negócios, que podem ser comunidades locais, jovens da periferia, artistas emergentes, espectadores(as) e consumidores(as) de produtos culturais.

O truque para uma boa definição do(s) segmento(s) de clientes é escolher sabiamente quem vocês querem atender.

PROPOSTA DE VALOR

Aqui é onde vocês respondem à pergunta: “o que oferecemos que é especial?”. Vocês precisam mostrar como seus produtos ou serviços solucionam problemas ou satisfazem as necessidades dos seus Segmentos de Clientes. É o coração do seu modelo de negócio, o motivo pelo qual os(as) clientes virão até vocês.

Pensem neste segmento como se estivessem respondendo às seguintes perguntas: que valor entregamos ao(à) cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Quais necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?

O mesmo raciocínio se aplica aos negócios sociais e culturais, nos quais precisamos definir qual é o desafio social que o projeto resolve, como ele cria valor para os(as) beneficiários(as) e para a comunidade, qual é o impacto positivo que pretendemos alcançar com esse negócio, bem como o tipo de experiência, transformação ou benefício que ele oferece.

CANAIS

Neste bloco, vocês devem deixar claro como os Segmentos de Clientes escolhidos ficarão sabendo da sua proposta de valor. Seja por meio de anúncios, redes sociais, loja física ou virtual, vocês precisam descobrir a melhor maneira de se conectarem com seus Segmentos de Clientes e entregar o que prometem.

Para isso, algumas perguntas relevantes devem ser respondidas: por quais canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como alcançamos nossos(as) clientes agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam o melhor custo-benefício? Essas mesmas perguntas se aplicam aos negócios sociais e culturais.

RELACIONAMENTO

Uma empresa, como todas as organizações, deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente ou Beneficiário(a). As relações podem variar desde interações pessoais até contatos automatizados. O Relacionamento pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do(a) cliente; retenção do(a) cliente; ampliação das vendas.

Aqui, vocês definem como vão conquistar e fidelizar seus clientes. Vocês precisam decidir o tipo de relacionamento que querem estabelecer com eles(as): mais próximo e pessoal ou mais automatizado? Como vocês vão se comunicar com eles(as) e mantê-los(as) satisfeitos(as)?

Com relação a negócios sociais e culturais, vocês podem questionar: como manter e melhorar o relacionamento com os(as) beneficiários(as)? Que tipo de apoio, interação e engajamento deve ser oferecido? Alguns exemplos podem ser: workshops, mentorias personalizadas ou em grupo, eventos culturais, engajamento online, *newsletters*, entre outros.

FONTES DE RECEITA

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa recebe de cada Segmento de Clientes. Uma empresa deve se perguntar: quanto cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder a essa pergunta permite que a empresa gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Ou seja, para cada Segmentos de Clientes vocês podem ter um mecanismo de receita diferente, como venda de produtos, venda por assinaturas, cobrança de taxa pelo uso, empréstimo ou aluguel de produtos, corretagem, entre outros.

E com projetos sociais e culturais? Como obter receita? Independentemente do Modelo de Negócio, é importante nos perguntarmos como o mesmo irá se sustentar financeiramente. Logo, modelos de negócio sociais, culturais e de impacto podem obter receitas por meio de doações, patrocínios, venda de ingressos, produtos ou serviços, propaganda, financiamento público, *crowdfunding* (ou, "vaquinha" virtual), entre outros.

RECURSOS-CHAVE

O segmento Recursos-Chave descreve os meios mais importantes para fazer um Modelo de Negócio funcionar. Eles podem ser físicos, intelectuais ou humanos; próprios, alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. Pensem no que é absolutamente essencial para o seu negócio ou projeto social/cultural funcionar. Pode ser uma equipe de vendas incrível, uma tecnologia específica, materiais, equipamentos ou até um espaço físico, como locais para eventos. Identifiquem esses Recursos-Chave para garantir que seu Modelo de Negócio possa operar sem problemas.

ATIVIDADES-CHAVE

Aqui, vocês devem listar as coisas mais importantes a fazer para que seu Modelo de Negócio funcione. São as tarefas essenciais que a empresa ou organização precisa realizar para criar, oferecer e entregar valor aos(as) clientes e beneficiários(as). Trata-se de ações críticas para entregar sua Proposta de Valor.

Assim, quando falamos de negócios sociais e culturais, devemos nos perguntar: quais são as Atividades-Chave necessárias para criar valor para um evento cultural, programas educativos, campanhas de conscientização,

conteúdos, oficinas e *workshops*? Responder a essas perguntas pode ajudar a identificar as atividades que compõem o seu negócio.

PARCERIAS-CHAVE

Nem sempre vocês terão tudo o que precisam dentro da própria empresa ou organização. Às vezes, vocês precisarão de parceiros(as) ou aliados(as) estratégicos(as). Identifiquem essas parcerias importantes que ajudarão seu negócio a decolar.

O mesmo ocorre com projetos sociais e culturais, nos quais as parcerias são fundamentais para a construção do Modelo de Negócio. Alguns exemplos de parceiros(as) podem ser artistas locais, ONGs, empresas privadas e instituições socioculturais, os quais podem ajudar a alavancar o seu projeto.

Um ponto importante sobre os seus parceiros(as) é a diferença entre eles(as) e os seus(suas) clientes. Se a pessoa é atendida pelo seu negócio, ela não é seu parceiro(a), é seu(sua) cliente! Tenha isso em mente quando for preencher esse campo do Canvas.

ESTRUTURA DE CUSTO

Por último, mas não menos importante, vocês precisam saber quanto custa manter seu negócio rodando. Isso inclui tudo, desde custos fixos, como aluguel e salários, até custos variáveis, como matéria-prima, mão de obra, funcionários(as) e *marketing*. Ter uma visão clara dos seus custos é crucial para a saúde financeira do seu empreendimento.

A estrutura de custos pode ter as seguintes características:

- custos fixos, que permanecem os mesmos apesar do volume de produto ou serviço ofertado;
- custos variáveis, que mudam de acordo com o volume de produto ou serviço ofertado;
- economias de escala, que são vantagens aproveitadas pelo negócio, à medida que o volume produzido aumenta;
- custos com marketing, manutenção, administrativo, entre outros.

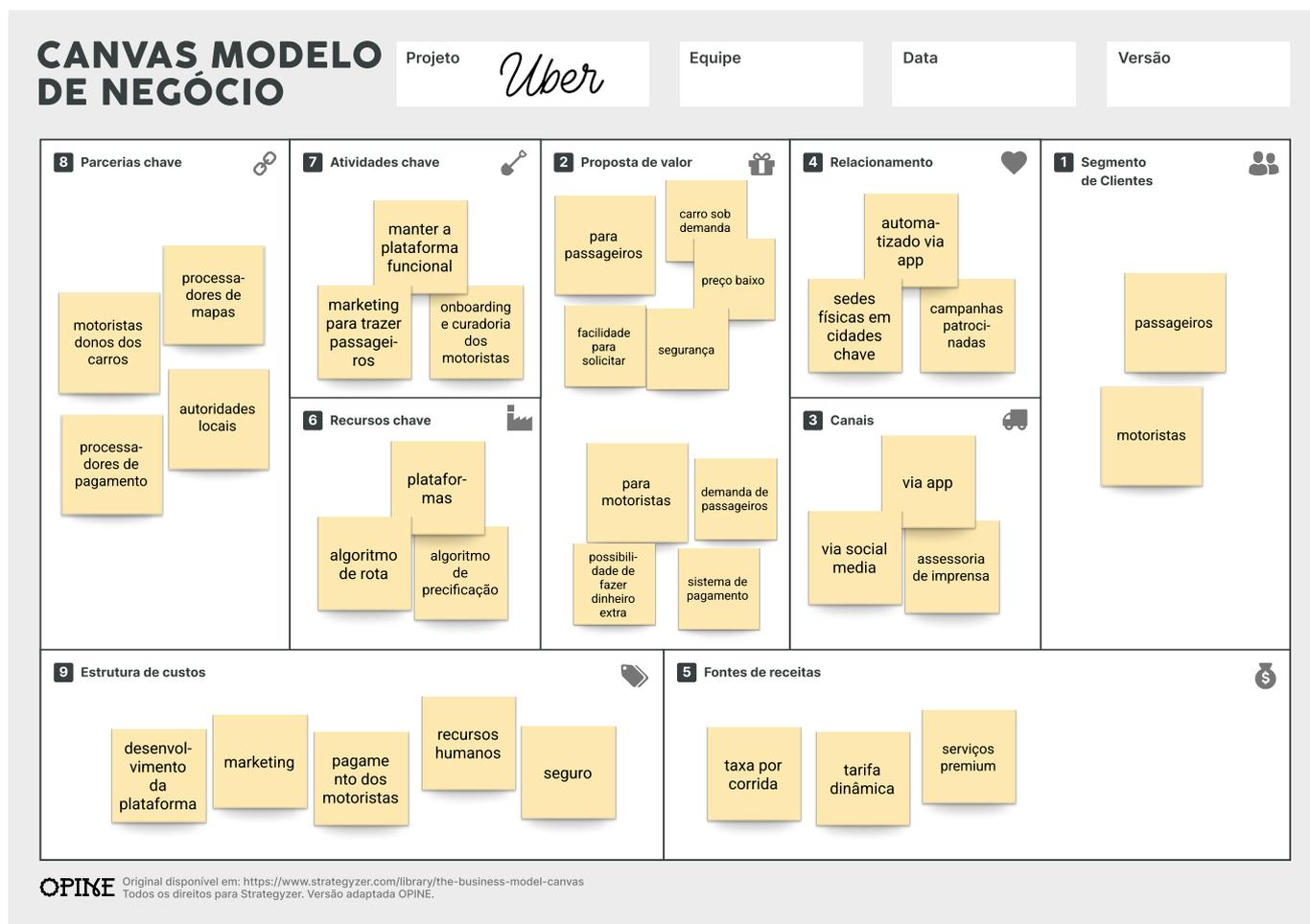
Com este guia, vocês serão capazes de construir um *Canvas de Modelo de Negócio* adaptado às necessidades e especificidades do seu projeto, garantindo que todos os aspectos essenciais sejam considerados para criar um impacto significativo e sustentável no seu território*.

Exemplos de Modelos de Negócio

Para facilitar o entendimento, apresentamos neste guia dois exemplos de *Canvas de Modelo de Negócio*. O primeiro, apresentado na Figura 2, é da empresa **Uber**, uma mega startup que ganhou o mundo com um aplicativo para realizar o transporte de passageiros em carros de terceiros. Ideia fantástica, não é?

O segundo exemplo é de uma solução coletiva para implantação e gestão de hortas comunitárias urbanas, a Horta ASABEL (RAASCH; SCHOLZ, 2020), da Figura 3. O Canvas da ASABEL mostra que esse método não fica restrito apenas a startups de tecnologia e grandes empresas. Essa ferramenta pode ser utilizada por muitos negócios sociais, de impacto, culturais, ambientais, entre outros, como demonstrado no Canvas da Figura 4. É ela que possibilita a construção e o entendimento conjunto de todos os elementos que compõem o Modelo de Negócio.

Figura 2: Canvas de Modelo de Negócio da Uber



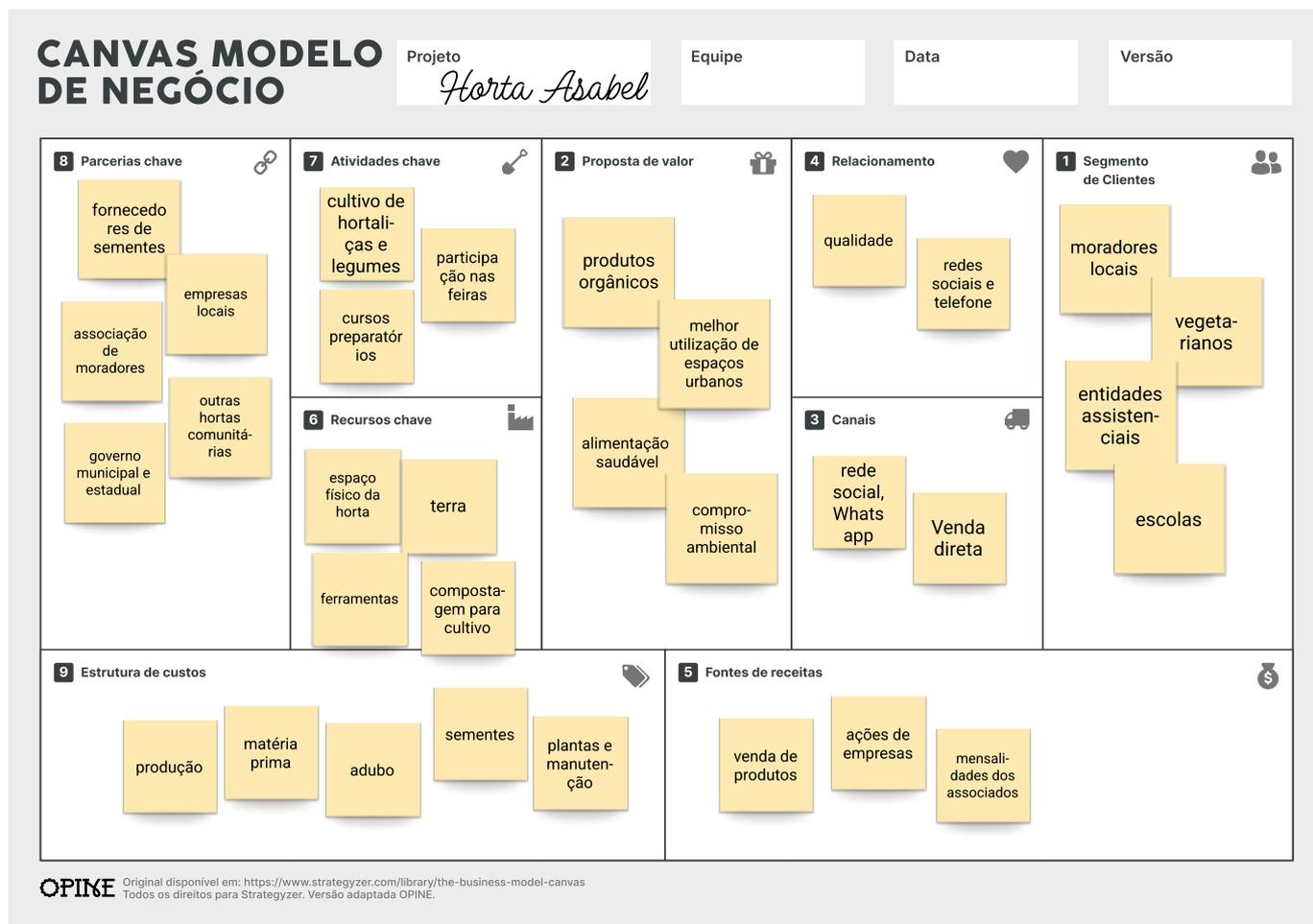
Fonte: baseado em Raasch e Scholz (2020)

Figura 3: Imagem da feira ASABEL



Fonte: (RAASCH; SCHOLZ, 2020)

Figura 4: Canvas da horta ASABEL



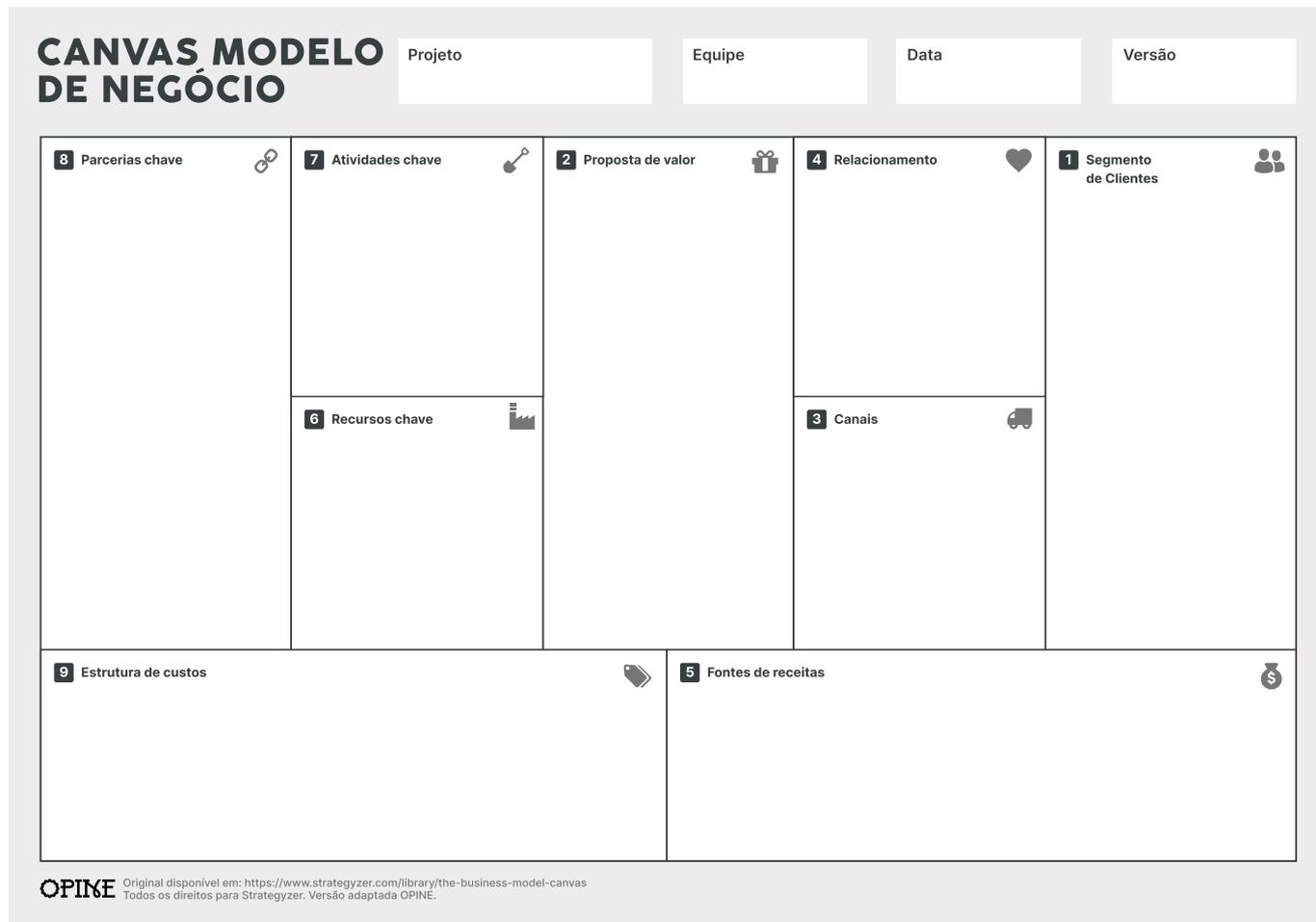
Fonte: baseado em Raasch e Scholz (2020)

A dinâmica de construção do Canvas

CERCA DE 5 MINUTOS

Agora que vocês já conhecem o *Canvas de Modelo de Negócio*, é hora de praticar. Utilize como modelo o Canvas da Figura 5.

Figura 5: Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: baseado em Osterwalder e Pigneur (2010)

OBJETIVOS DA OFICINA:

- Promover a compreensão coletiva do Modelo de Negócio, garantindo que todos(as) tenham um entendimento claro e compartilhado do que é e de como construir um *Canvas de Modelo de Negócio*.
- Estimular a colaboração e troca de ideias, promovendo um ambiente onde os(as) participantes possam compartilhar ideias, perspectivas e opiniões de forma aberta e construtiva. Tem espaço para todo mundo participar!
- Identificar oportunidades de melhoria, a partir da discussão e construção coletiva do Modelo de Negócio, a fim de melhorar o modelo atual ou desenvolver novas ideias, identificar novos Segmentos de Clientes, canais de distribuição mais eficazes, entre outros.
- Pensar e construir coletivamente ações concretas, a partir do Canvas de Modelo de Negócio, planejando como avançar após as descobertas e discussões realizadas.

A dinâmica para construção do Canvas ocorrerá da seguinte forma:

1. O(a) **FACILITADOR(A)** deve fixar o flipchart na parede da sala com a fita crepe, de forma que todos(as) possam acessá-lo. Em seguida, deve desenhar o Canvas de Modelo de Negócio no flipchart, seguindo o mesmo formato do modelo impresso no guia.

2. Cada segmento do Canvas será construído por todos(as), de maneira colaborativa, utilizando os post-its e o modelo Canvas desenhado no flipchart.
3. Para cada segmento, cada participante da oficina irá, individualmente, escrever nos post-its a sua percepção de como o segmento do Canvas deve ser preenchido (momento de divergir).
4. Posteriormente, os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir como o segmento do Canvas deve ser preenchido (momento de convergir).
5. Após todos os segmentos do Canvas serem preenchidos, a equipe deverá discutir sobre os resultados obtidos.

Mas, é um trabalho em equipe, hein?! Para dar tudo certo, o(a) **FACILITADOR(A)** deve conduzir o grupo durante as etapas e preencher o Canvas desenhado no flipchart com os elementos finais que vocês decidiram. O(a) **GUARDIÃO(A) DO TEMPO** vai atuar garantindo que as etapas aconteçam dentro do prazo estipulado.

Agora é com vocês! Sigam os passos descritos abaixo para a construção do Canvas de Modelo de Negócio, conforme a ordem descrita na imagem acima apresentada. Os segmentos de Custos e Rendas serão preenchidos na próxima oficina. Vamos nessa?

Preenchimento dos 7 Segmentos do Canvas

🕒 CERCA DE 1 HORA E 45 MINUTOS

SEGMENTOS DE CLIENTES (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo de Segmentos de Clientes. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção de quais são os Segmentos de Clientes (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são os Segmentos de Clientes que o Modelo de Negócio atende. Os post-its com os segmentos definidos deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

PROPOSTA DE VALOR (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** irá avisar em voz alta que a equipe irá preencher o campo Proposta de valor.

Leia as instruções abaixo para a equipe.

- *Divergir*: cada participante vai escrever em post-its sua percepção da proposta de valor do modelo de negócio, seu entendimento a partir do conhecimento que já têm, que vem sendo trabalhado desde o Canvas de Proposta de Valor (5 min).
- *Convergir*: os participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir qual é a redação, o texto da proposta de valor do modelo de negócio. O post-its com o texto acordado pelo grupo deverá ser colado no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

CANAIS (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo Canais. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção dos Canais do Modelo de Negócio para atender os(as) clientes (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são os Canais do Modelo de Negócio. Os post-its com os canais definidos deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

RELACIONAMENTO (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo Relacionamento. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção de como o Modelo de Negócio se relaciona com clientes (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são as formas de Relacionamento com Clientes do Modelo de Negócio. Os post-its com as formas definidas deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

RECURSOS-CHAVE (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo Recursos-Chave. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção dos principais recursos necessários para operacionalizar o Modelo de Negócio (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são os recursos principais do Modelo de Negócio. Os post-its com os recursos definidos deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

ATIVIDADES-CHAVE (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo Atividades-Chave. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção das Atividades-Chave do Modelo de Negócio (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são as Atividades-Chave do Modelo de Negócio. Os post-its com essas definições deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

PARCERIAS-CHAVE (15 MIN)

O(a) **FACILITADOR(A)** avisará em voz alta que a equipe irá preencher o campo Parcerias-Chave. Leia as instruções abaixo para a equipe.

- Divergir: cada participante vai escrever em post-its a sua percepção de quais são as principais parcerias do Modelo de Negócio (5 min).
- Convergir: os(as) participantes vão compartilhar suas percepções e a equipe deverá definir quais são as Parcerias-Chave. Os post-its contendo essas definições deverão ser colados no Canvas pelo(a) **FACILITADOR(A)** (10 min).

Análise e refinamento

🕒 CERCA DE 20 MINUTOS

Agora que vocês finalizaram a construção do Canvas, é hora de olhar para o resultado! Vamos refletir se o Canvas realmente representa o negócio que foi idealizado. Usem as perguntas abaixo para conversar sobre os resultados.

O(a) **FACILITADOR(A)** deve fazer as seguintes perguntas à equipe:

- A Proposta de Valor realmente atende os Segmentos de Clientes?
- Os Canais conseguem se comunicar e entregar valor de maneira eficiente?
- A forma de nos relacionarmos com o(a) cliente é adequada?
- Os recursos que utilizamos são suficientes para realizar nossas atividades?
- As Atividades-Chave são as que agregam valor?
- As nossas Parcerias fomentam/impulsionam nosso Modelo de Negócio?

Agora que já finalizaram as discussões, vocês realmente acreditam que essa versão final do Canvas representa o seu Modelo de Negócio? Ótimo! A equipe pode finalizar esta oficina com a atividade avaliativa.

Mas, lembrem-se: o Canvas é uma ferramenta flexível e interativa. Depois da oficina, continuem revisando e refinando seu Modelo de Negócio, à medida que a empresa for evoluindo e novas informações começarem a aparecer.



Atividade Avaliativa: Preenchimento de parte do Canvas de Modelo de Negócio (equipe)

BAIXE O MODELO

Baixem o modelo fornecido para esta atividade avaliativa no site OPInE.

PREENCHIMENTO

Preencham o modelo adicionando a foto do Canvas de Modelo de Negócio completo e com os detalhes dos campos: Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Canais, Relacionamento, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave.

SALVAMENTO E ENVIO

Após preencherem o modelo, salvem o trabalho em formato PDF. Em seguida, submetam o arquivo conforme foi combinado com o(a) professor(a) e/ou mentor(a).

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Esta atividade irá considerar o conteúdo dos campos do Canvas, com uma pontuação atribuída a cada um, conforme critérios indicados na tabela abaixo.

Critério de Avaliação	Não atendeu (0)	Atendeu parcialmente (5)	Atendeu totalmente (10)
Proposta de valor			
Segmentos de clientes			
Canais			
Relacionamento com clientes			
Recursos principais			
Atividades-chave			
Parcerias principais			
Notas	0	Média	

Chegamos ao final de mais uma oficina. Agora que o Canvas de Modelo de Negócio está praticamente todo preenchido, fica muito mais fácil visualizarmos e entendermos do que se trata o negócio ou a solução proposta. Vocês estão de parabéns!

Na próxima oficina, finalizaremos o preenchimento do Canvas com os segmentos de Receitas e Custos. Nos encontramos lá. Até a próxima!

Referências

- ABSTARTUPS. **Guia para criação do Business Model Canvas**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Canvas.pdf>
- OLIVEIRA, Welliton. **Business Model Canvas: o que é e como utilizar**. ? Evolve, 22 agosto 2017. Disponível em: <https://evolvemp.com/business-model-canvas-o-que-e-e-como-utilizar/>
- EVOLVE. **Conheça o business model das startups mais famosas do mundo**. Disponível em: <https://evolvemp.com/ebook-exemplos-business-model/>
- SEBRAE. **Canvas de Modelo de Negócio**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20a%20Z/Modelo+de+Neg%C3%B3cios+-+Canvas+em+branco.pdf>
- RAASCH, Valdir Raymundo; SCHOLZ, Robinson Henrique. Design de Negócios Canvas como tecnologia social para implantação e gestão de hortas comunitárias urbanas. Red Universitaria de Economía Social y Solidaria, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/2718>

Créditos

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Miriam de Magdala Pinto

ROTEIRO

Thiago de Almeida Rodrigues
Tatiana Aparecida Ferreira Doin

REVISÃO DE LINGUAGEM

Thássila Deorce da Rocha

SUPERVISÃO E REVISÃO DE CONTEÚDO

Miriam de Magdala Pinto
Letícia Pedruzzi Fonseca

EQUIPE DE PRODUÇÃO

Coordenação de Design: Letícia Pedruzzi Fonseca
Design Instrucional: Luíza Avelar
Design Gráfico: Thaís André Imbroisi



É permitido o download e compartilhamento desde que atribuído os devidos créditos ao projeto, sem que possa alterar o material de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais. Este material está licenciado sob a CC BY-NC-ND.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Direitos Humanos
Secretaria da Ciência, Tecnologia,
Inovação e Educação Profissional*



CANVAS MODELO DE NEGÓCIO

Projeto

Equipe

Data

Versão

8 Parcerias chave 	7 Atividades chave 	2 Proposta de valor 	4 Relacionamento 	1 Segmento de Clientes 
6 Recursos chave 	3 Canais 			
9 Estrutura de custos	5 Fontes de receitas			

CANVAS MODELO DE NEGÓCIO

Projeto

Uber

Equipe

Data

Versão



CANVAS MODELO DE NEGÓCIO

Projeto

Horta Asabel

Equipe

Data

Versão

