



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

LUCAS RAMALHO FARIAS DE ANDRADE

BUSINESS MODEL CANVAS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Recife

2025

LUCAS RAMALHO FARIAS DE ANDRADE

BUSINESS MODEL CANVAS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador (a): Fábio Mascarenhas e Silva

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Andrade, Lucas Ramalho Farias de.

BUSINESS MODEL CANVAS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO / Lucas
Ramalho Farias de Andrade. - Recife, 2025.

55 : il., tab.

Orientador(a): Fábio Mascarenhas e Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão da Informação -
Bacharelado, 2025.

Inclui referências.

1. Business Model Canvas. 2. Gestão Empresarial. 3. Gestão do
Conhecimento. 4. Representação do Conhecimento. I. Silva, Fábio Mascarenhas
e. (Orientação). II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de
Pernambuco Centro de Artes e
Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

BUSINESS MODEL CANVAS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

LUCAS RAMALHO FARIAS DE ANDRADE

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 03 de abril de 2025

Banca Examinadora:

FÁBIO MASCARENHAS E SILVA - Orientador(a)
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

KAREN ISABELLE DOS SANTOS D'AMORIM – Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

LEANDRO NASCIMENTO DOS SANTOS - Examinador(a) 2
Centro de Integração Empresa-Escola

É de extrema gratidão na qual dedico este trabalho para a minha nobre e bem-aventurada cuidadora: minha avó Vita Maria dos Santos. A pessoa que sacrificou tudo o que tinha para que eu pudesse dar certo na vida.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus agradecimentos a todos aqueles que legitimamente apoiaram-me naquilo que sempre acreditei, especialmente aos amigos próximos que sempre pude contar com sua assistência.

Ademais, agradeço à minha família pela oportunidade de prover o ideal para dedicar-me aos estudos acadêmicos, compreendo o tamanho privilégio que é ser um dos bacharéis mais novos da família, reconheço o esforço realizado por todos que estão presentes em minha vida.

Também gostaria de agradecer ao meu instrutor do CIEE Leandro Santos pelo impulsionamento da temática desta pesquisa, sem ele não existiria sequer este trabalho. Sem dúvidas uma das pessoas mais elementares para sua confecção.

Por fim, agradeço a todos aqueles que não citei aqui, mas que estão vividamente acompanhando minha rotina e tentando de diversas formas causar um impacto positivo na minha jornada.

“A ‘atitude de design’ exige mudar a sua orientação de tomada de decisão a fim de criar opções para fazer a escolha.” (OSTERWALDER, 2011, p. 164).

RESUMO

A ferramenta visual *Business Model Canvas* e suas adaptações possuem uma relevância indubitável na área organizacional, ainda não explorada no contexto acadêmico da Gestão da Informação. Esta pesquisa dedica-se a compreender como ela auxilia na gestão da informação das organizações, ocasionando tomadas de decisões mais assertivas por seus gestores. O trabalho exploratório contempla duas etapas, uma que explora conteúdo bibliográfico multidisciplinar, e uma análise de conteúdo de aplicações reais em organizações de diferentes contextos. O resultado obtido aponta que o Canvas interliga conceitos de: gestão do conhecimento, vantagem competitiva, administração, e gestão empresarial. O que indica um potencial do *Business Model Canvas* aprofundamento na Gestão da Informação.

Palavras-chave: Business Model Canvas; Gestão Empresarial; Gestão do Conhecimento; Representação do Conhecimento.

ABSTRACT

The visual tool Business Model Canvas and its adaptations have an undoubted relevance in the organizational field, which has not yet been explored in the academic context of Information Management. This research is dedicated to understanding how it helps organizations manage information, leading to more assertive decision-making by managers. The exploratory work includes two stages: one that explores multidisciplinary bibliographic content, and a content analysis of real applications in organizations from different contexts. The results obtained points that the Canvas interconnects concepts of knowledge management; competitive advantage; administration; and business management. This indicates the Canvas' potential for further development in Information Management.

Keywords: Business Model Canvas; Business Management; Knowledge Management; Knowledge Representation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação	18
Figura 2 –	Modelo SECI	20
Figura 3 –	Representação visual de OC e RC	22
Figura 4 –	Visão Geral do BMC	24
Figura 5 –	Comparação entre o BMC e o Lean Canvas	31
Figura 6 –	Quadro de Modelo de Negócios Econômico	32
Figura 7 –	Quadro de Modelo de Negócios do Ciclo de Vida do Meio Ambiente	32
Figura 8 –	Quadro de Modelo de Negócios das Partes Interessadas Sociais	33
Figura 9 –	Coerência Horizontal e Vertical	34
Figura 10 –	O Mission Model Canvas	35
Figura 11 –	Perguntas norteadoras inspiradas no BMC	41
Figura 12 –	Quadro das quatro empresas estudadas	42
Figura 13 –	BMC da Dark Kitchen Alfa	43
Figura 14 –	BMC da Dark Kitchen Beta	43
Figura 15 –	BMC da Dark Kitchen Gama	44
Figura 16 –	BMC da Dark Kitchen Delta	44
Figura 17 –	BMC das Dark Kitchens de Salvador - BA	45
Figura 18 –	Matriz GUT do acidente	46
Figura 19 –	Diagrama de Ishikawa	47
Figura 20 –	Responsabilidades de cada causa apontada	47
Figura 21 –	BMC do CECOMSAER	48
Figura 22 –	BMC da empresa de personalização	50
Figura 23 –	Modelo feito pós-análise empresarial	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	17
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.3	ORGANIZAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DO CONHECIMENTO	22
2.4	BUSINESS MODEL CANVAS	23
2.4.1	<i>Parcerias Principais</i>	24
2.4.2	<i>Atividades Principais</i>	25
2.4.3	<i>Recursos Principais</i>	25
2.4.4	<i>Proposta de Valor</i>	26
2.4.5	<i>Relacionamento com Clientes</i>	27
2.4.6	<i>Canais</i>	27
2.4.7	<i>Segmentos de Clientes</i>	28
2.4.8	<i>Estrutura de Custos</i>	29
2.4.9	<i>Fontes de Receita</i>	29
2.5	<i>EVOLUÇÕES E ADAPTAÇÕES</i>	30
3	METODOLOGIA	37
4	O BMC NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	39
4.1	BASE TEÓRICA A RESPEITO DO BMC	39
4.2	APLICAÇÕES PRÁTICAS	40
4.2.1	<i>BMC na Análise de Mercado - Dark Kitchens</i>	40
4.2.2	<i>BMC na Gerência de Crises - Comando da Aeronáutica</i>	45
4.2.3	<i>BMC na identificação de melhorias no setor de itens personalizados</i>	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

1 INTRODUÇÃO

No contexto da Gestão da Informação, a necessidade informacional atrelada à inovação mostra-se evidente quando se observa o mercado empresarial, pois está vinculada ao valor das organizações. Segundo Davenport (1998), em quase todas as empresas, os executivos concordam que parte do valor das organizações reside no conhecimento que possuem. No entanto, para utilizar esse conhecimento de maneira vantajosa, uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional, promovendo uma administração eficiente da combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais.

Seguindo essa perspectiva, observa-se a necessidade de planejamento no âmbito empresarial para que as organizações alcancem destaque perante a concorrência e se adaptem a cenários dinâmicos no mercado de trabalho. Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram técnicas e metodologias voltadas à inovação, propondo um suporte estratégico para a criação de valor, seja para empresas, clientes ou a sociedade como um todo.

Dessa forma, surgiu o Business Model Canvas (BMC), uma ferramenta visual que permite mapear nove componentes essenciais de uma organização: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

Essa ferramenta remete aos conceitos de representação e organização do conhecimento propostos por Brascher e Café (2008), visto que visa à construção de um modelo do mundo baseado em abstrações da realidade. O Canvas é um modelo visual que permite descrever e explicar fenômenos observados, fruto de um processo de análise de domínio, refletindo uma visão consensual sobre a realidade representada. No contexto empresarial, essa ferramenta auxilia na gestão da informação, atendendo às necessidades informacionais de líderes, gestores e colaboradores em diferentes níveis hierárquicos.

Essa ideia também é corroborada por Zott e Amit (2011), que destacam os modelos de negócios como representações holísticas da lógica organizacional. Em suas pesquisas, observaram que, ao capturar a interação entre processos internos e externos, ferramentas como o Canvas possibilitam o alinhamento entre objetivos organizacionais e demandas de mercado. Ademais, Chesbrough (2007) enfatiza a

importância da inovação nos modelos de negócios como meio para criar e capturar valor de maneira sustentável. Nesse contexto, o Canvas não se configura apenas como um mapeamento estático, mas como um guia dinâmico para reflexões e ajustes constantes.

Ao analisar os componentes individuais do Canvas, percebe-se que cada bloco desempenha um papel essencial na organização e integração das informações. Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que a Proposta de Valor é o cerne do modelo de negócios, pois reflete a promessa de entrega de valor percebida pelo cliente. Assim, gestores podem utilizar essa ferramenta para identificar lacunas e oportunidades, ajustando suas estratégias conforme as necessidades informacionais.

Por fim, é relevante observar que o Business Model Canvas, além de facilitar a representação visual de um modelo de negócios, também serve como suporte para a tomada de decisão colaborativa. DaSilva e Trkman (2014) apontam que o processo de utilização do Canvas promove o alinhamento organizacional, uma vez que envolve múltiplos stakeholders na discussão e validação de escolhas estratégicas. Dessa forma, essa ferramenta emerge como um elemento essencial na gestão da informação e na consolidação de vantagens competitivas.

A partir desse contexto, formula-se o problema norteador desta pesquisa: O Business Model Canvas pode contribuir para a Gestão da Informação nas organizações?

Dessa questão, deriva-se o objetivo geral da pesquisa: analisar como a Gestão da Informação pode utilizar o Business Model Canvas para auxiliar a tomada de decisão no planejamento estratégico das organizações. Para atingir esse objetivo, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a base teórica do Business Model Canvas;
- Relacionar o processo de Gestão da Informação com o planejamento estratégico nas organizações;
- Identificar as contribuições do Business Model Canvas para a Gestão da Informação.

A motivação pessoal para a realização desta pesquisa surgiu a partir do conselho de um professor da área de gestão administrativa, aliado a uma busca pelo aprofundamento no tema. Esse interesse inicial manifestou-se durante um curso ofertado pelo SEBRAE intitulado "Como fazer um Canvas", o que levou à ideia de unir elementos da Administração à Gestão da Informação, explorando como as

organizações tomam decisões estratégicas e se adaptam ao ambiente de negócios dinâmico.

Em termos acadêmicos, este estudo integra diferentes áreas do conhecimento, como marketing, design, gestão da informação e administração, proporcionando uma abordagem holística sobre o funcionamento das organizações. Ao trazer elementos de diversas disciplinas, possibilita-se o desenvolvimento de estudos aprofundados sobre a tomada de decisão, gerando novos insights para a literatura acadêmica e para o mercado de trabalho. Dessa forma, esta pesquisa se revela essencial para a área de Gestão da Informação.

Do ponto de vista social, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de novos negócios, especialmente auxiliando empreendedores e gestores de pequenas e médias empresas, tanto do setor privado quanto público. Além disso, ferramentas intuitivas como o Business Model Canvas capacitam profissionais a estruturarem melhor seus negócios, o que é crucial em um cenário global competitivo. Finalmente, ao compreender o uso do Canvas na tomada de decisão, as organizações tornam-se mais competitivas e responsivas às mudanças do mercado.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa; em seguida, aborda-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos; posteriormente, discutem-se os resultados; e, por fim, expõem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos advindos da gestão da informação no intuito de relacioná-los à ferramenta BMC, são eles: Ecologia da Informação, Gestão do Conhecimento, e Organização e Representação do Conhecimento.

2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na visão de Davenport (1998), para entendermos a gestão da informação precisamos ver o ambiente corporativo como um ecossistema, o que vem-se tornar o conceito de ecologia da informação, ele a descreve como um cenário onde diversos elementos interagem: incluindo pessoas, processos e tecnologia. A temática surgiu como uma crítica à visão tradicional de que a simples implementação de tecnologias de informação seria suficiente para garantir a eficiência e sucesso no gerenciamento informacional dentro das organizações, por isso enfatiza que a informação não é apenas dados armazenados em sistemas, mas também envolve a criação, distribuição, compreensão e uso da informação dentro do ambiente empresarial. O autor atenta também para o comportamento das pessoas em relação ao uso da informação no dia a dia, pois embora os sistemas tecnológicos ofereçam vastos volumes de dados, as pessoas podem não saber como utilizar essa informação ou simplesmente optar por não utilizá-la.

Davenport (1998) argumenta que, para que a informação seja devidamente aproveitada, é necessário entender como as pessoas interagem com ela e como a compartilham entre si. Os processos de trabalho estabelecidos dentro de uma organização determinam como a informação é gerada, organizada e utilizada. Com isso em mente, em um ambiente de ecologia informacional, é necessário que esses processos sejam flexíveis e adaptáveis para garantir que a informação correta chegue às pessoas certas no momento adequado. Davenport (1998) ressalta que a informação só é útil quando adequadamente integrada aos processos de trabalho e às decisões empresariais, por isso, é essencial que a organização utilize estratégias informacionais eficientes, aliada às tecnologias da informação de fácil interpretação e compartilhamento, e políticas informacionais bem enquadradas às necessidades do ecossistema, assim facilitando as empresas a adaptarem-se às mudanças necessárias no cenário em que encontram-se.

Dentro do conceito de ecologia da informação, temos atividades-chaves que compõem o trabalho de um gestor da informação, que concentram-se no processo de gerenciamento ecológico da informação, representado pela figura 1.

Figura 1 – Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998).

Nesse modelo há três ambientes: o ambiente externo, organizacional e o informacional. Cada um desses ambientes possui seus propósitos e influenciam-se mutuamente. Inicialmente, o ambiente externo diz respeito a fatores que a empresa não pode controlar, como regulamentações, concorrência e tendências de mercado, e como pode ser visto na figura 1, também influenciam o gerenciamento da informação. Por isso, as organizações precisam estar atentas a essas influências para adaptar suas estratégias e processos informacionais, algo que é abordado no ambiente organizacional e que promove mudanças no ambiente informacional. Segundo a Davenport (1998), esse ambiente informacional é composto por seis componentes fundamentais:

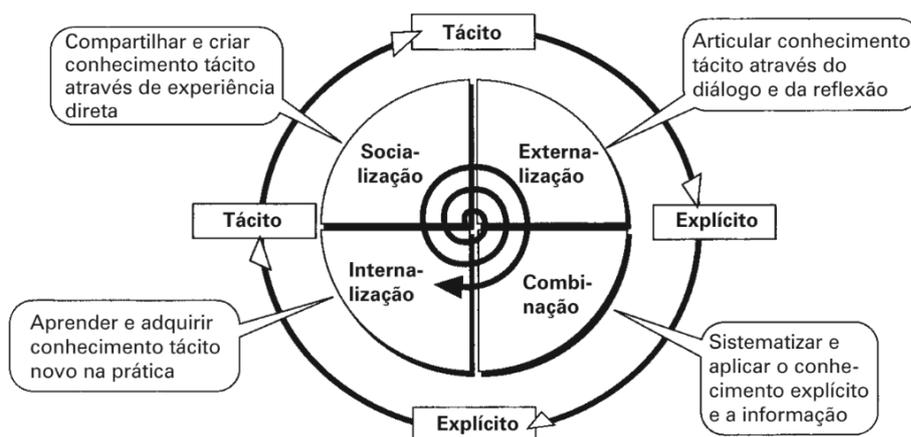
- **Estratégia da Informação:**
 - Refere-se à intenção de alto nível da organização sobre como a informação deve ser utilizada para alcançar os objetivos empresariais. Uma estratégia clara ajuda a alinhar as iniciativas informacionais com as metas da empresa e envolve a alta administração no processo.
- **Política da Informação:**
 - Aborda o poder e a responsabilidade na gestão da informação. Envolve a definição de como a informação deve ser gerida e quem tem autoridade sobre ela. A política pode variar de centralizada a descentralizada, dependendo da estrutura organizacional.
- **Cultura e Comportamento em Relação à Informação:**
 - Refere-se à cultura organizacional, que envolve o entendimento de como a informação é percebida e utilizada. Isso inclui os valores e crenças sobre a informação, bem como os comportamentos dos funcionários em relação ao compartilhamento e uso da informação. Mudar a cultura informacional é essencial para o sucesso das iniciativas de gestão da informação.
- **Equipes de Apoio:**
 - Refere-se aos grupos e indivíduos que ajudam a gerenciar a informação dentro da organização. Isso inclui profissionais de TI, bibliotecários e outros que facilitam o acesso e a utilização da informação, garantindo que os usuários tenham o suporte necessário.
- **Processos de Administração Informacional:**
 - Envolve as atividades estruturadas que as organizações realizam para coletar, distribuir e utilizar a informação. A definição clara desses processos é fundamental para garantir que a informação flua de maneira eficaz e atenda às necessidades dos usuários.
- **Arquitetura da Informação:**
 - Refere-se à estrutura e organização da informação dentro da empresa. Uma boa arquitetura facilita o acesso e a recuperação da informação, permitindo que os usuários encontrem rapidamente o que precisam. Isso inclui tanto a estrutura física (como sistemas e bancos de dados) quanto a estrutura conceitual (como categorização e taxonomia da informação).

Por fim, entende-se por meio destes conceitos as definições de um gestor da informação, que corrobora compreender as necessidades informacionais de seus usuários; utilizar dos recursos organizacionais para montar, tratar e manipular os dados; realizar a análise dos dados para o acompanhamento e distribuição da informação alinhada com o planejamento estratégico; e receber um *feedback* dos resultados desses processos.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em Gestão da Informação, compreende-se o conhecimento como um recurso estratégico essencial para a tomada de decisões, a inovação e a competitividade organizacional. Ademais, entende-se como o resultado do processamento, estruturação e interpretação da informação, gerando *insights* úteis para indivíduos e organizações. Visto isso, Nonaka e Takeuchi (2009) propuseram o Modelo SECI de Gestão do Conhecimento, no intuito de descrever esse processo contínuo de conversão do conhecimento dentro das organizações, promovendo observações e aprendizados, como pode ser visto abaixo:

Figura 2 – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2009).

Dentro desse ciclo, ocorrem quatro interações - ou modos - de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Além disso, segundo a Nonaka e Takeuchi (2009), há dois tipos de conhecimento: o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito:

- Tácito:
 - Baseado na experiência e intuição.
 - Difícil de ser expresso ou formalizado.
 - Transmitido por meio da observação, prática e interação social.
- Explícito:
 - Documentado e estruturado.
 - Fácil de ser compartilhado e armazenado.
 - Pode ser transmitido por meio de livros, artigos, procedimentos, planilhas e sistemas de informação.

Isso facilita a compreensão do modelo SECI, visto que pode-se notar como que essas interações influenciam-se no ciclo (Nonaka; Takeuchi, 2009):

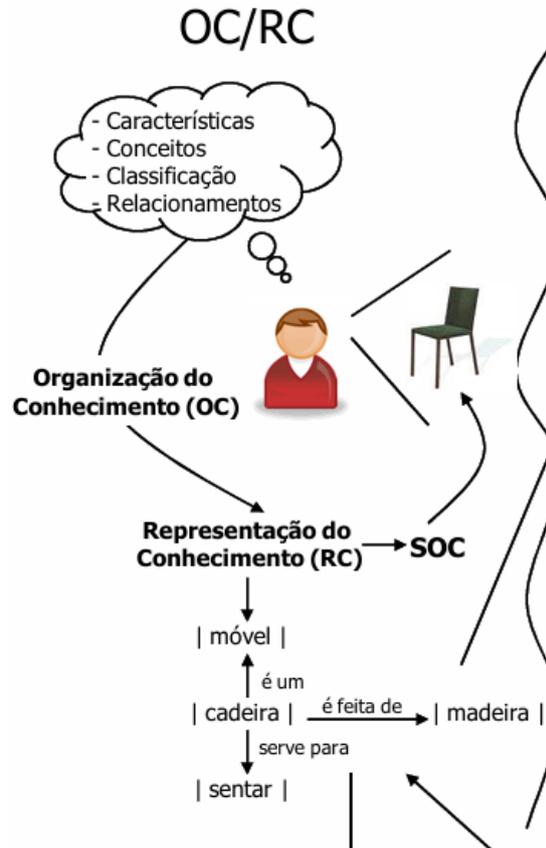
- Socialização (Tácito → Tácito)
 - O conhecimento tácito é compartilhado diretamente entre indivíduos por meio de experiências e interações sociais.
 - Exemplo: Treinamento prático entre mestres e aprendizes.
- Externalização (Tácito → Explícito)
 - O conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito por meio de diálogos, documentos e registros.
 - Exemplo: Um especialista documenta suas melhores práticas em um manual.
- Combinação (Explícito → Explícito)
 - Diferentes fragmentos de conhecimento explícito são combinados para criar novos conhecimentos.
 - Exemplo: Um relatório de mercado baseado em diversas fontes de dados.
- Internalização (Explícito → Tácito)
 - O conhecimento explícito é absorvido por indivíduos e transformado em conhecimento tácito por meio da prática.
 - Exemplo: Funcionários aprendendo novas técnicas após lerem manuais e aplicá-las no trabalho.

2.3 ORGANIZAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DO CONHECIMENTO

A Organização do Conhecimento (OC) e a Representação do Conhecimento (RC) referem-se ao processo de estruturar e modelar o conhecimento de forma que possa ser utilizado, recuperado e aplicado em diferentes contextos. Visto isso, entende-se que essas noções são centrais para a criação de sistemas e ferramentas que possibilitem o gerenciamento eficiente do conhecimento em ambientes acadêmicos, profissionais e tecnológicos.

Para Brascher e Café (2008), Organização do Conhecimento é um processo que visa estruturar e sistematizar unidades de conhecimento (conceitos) e suas relações dentro de um determinado domínio. Seu principal objetivo trata-se sobre facilitar a recuperação e uso do conhecimento, melhorando a comunicação e a eficiência na gestão da informação. Nisso, são utilizados Sistemas de Organização do Conhecimento (SOC), como ontologias e taxonomias, no intuito de representar e sistematizar conceitos e suas inter-relações.

Figura 3 – Representação visual de OC e RC



Fonte: Brascher e Café (2008).

Como pode ser visto na Figura 3, a Representação do Conhecimento está intimamente relacionada à OC, mas possui um foco mais específico no desenvolvimento de formas ou modelos que permitam representar o conhecimento de maneira formal e estruturada. No texto, “Organização da informação ou organização do conhecimento?” Brascher e Café (2008) trazem uma visão segundo Davis (apud Campos, 2004) no qual ele aponta que a RC envolve estruturas que são utilizadas para construir ou representar o mundo, de maneira que o conhecimento possa ser usado em diferentes aplicações, de forma manual ou de forma inteligente.

2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

O termo *Business Model*, ou “Modelo de Negócios”, durante o início dos anos 2000 estava cercado de ambiguidade e confusão, onde a chegada da internet e o avanço desenfreado das tecnologias desafiavam as ideias tradicionais acerca de negócios e o mundo empresarial. Com isso, em 2004, Alexander Osterwalder desenvolveu como parte de sua tese de doutorado na Universidade de Lausanne, sob a orientação de Yves Pigneur, uma investigação que aborda a ambiguidade em torno da conceitualização do termo “Modelo de Negócios”, propondo um quadro mais claro através de uma ontologia para melhorar a compreensão e a implementação na gestão empresarial, como é determinado pelo autor:

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e as suas relações e permite exprimir a lógica de ganho de dinheiro de uma empresa. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e a arquitetura da firma e da sua rede de parceiros para criar, comercializar e fornecer este valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis. (Osterwalder, 2004, p. 15).

Posteriormente, em 2010, Osterwalder, junto com Yves Pigneur, refinou e popularizou o termo no livro *Business Model Generation*. Neste trabalho, ele pôde desenvolver uma ferramenta visual que transforma seu estudo acadêmico, proveniente da sua tese de doutorado, em algo aplicável e universal para o mundo empresarial. A ferramenta, inspirada pela abordagem de *design thinking*, trata-se do BMC, que possui elementos colaborativos que permitem um trabalho em conjunto entre as equipes para a formulação de estratégias e modelos de negócios:

[...] Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas

principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 15).

Segundo o SEBRAE (2021), o quadro é uma ferramenta feita para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios, sendo assim, o BMC é composto por nove blocos fundamentais, que representam os principais componentes de qualquer modelo de negócio. Esses blocos são distribuídos em uma estrutura lógica que abrange as quatro áreas principais de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Com isso, temos nove blocos ou componentes chaves que compõem o espaço do Canvas como pode ser visto na Figura 4:

Figura 4 – Visão Geral do BMC

QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIO



Fonte: Sebrae (2020).

2.4.1 Parcerias Principais

Este bloco trata sobre a rede de fornecedores e parceiros que ajudam a empresa a operar de maneira eficiente. As parcerias podem ser estratégicas, no intuito de otimizar recursos, reduzir riscos ou adquirir conhecimentos e capacidades complementares (Osterwalder e Pigneur, 2011). Dessa forma empresas podem fazer diferentes tipos de parcerias:

- Parcerias Estratégicas:
 - Empresas que complementam suas ofertas.
- Parcerias com Fornecedores:
 - Garantem insumos ou serviços essenciais.
- Alianças para Economia de Escala:
 - Reduzem custos compartilhando recursos.

Um exemplo disso seria uma empresa de celulares poder formar parcerias com fornecedores de peças e operadoras de telecomunicação.

2.4.2 Atividades Principais

São as principais ações que a empresa precisa realizar para que o seu modelo de negócios seja eficaz. Essas atividades podem incluir produção, desenvolvimento de produtos, marketing, vendas ou gerenciamento de plataformas (Osterwalder e Pigneur, 2011).

Envolve as principais ações que a empresa precisa executar para entregar sua proposta de valor. Exemplos de tipos de atividades oferecidas por organizações:

- Produção:
 - Fabricação de produtos.
- Resolução de Problemas:
 - Consultorias, suporte técnico.
- Plataformas/Redes:
 - Gestão de tecnologia, como aplicativos e sites.

De maneira prática teríamos a Uber, tendo suas atividades-chave envolvendo manter a plataforma de tecnologia, atrair motoristas e gerenciar a experiência do usuário.

2.4.3 Recursos Principais

Refere-se aos ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócios funcione. Esses recursos podem ser:

- Físicos:

- Infraestrutura, equipamentos e instalações.
- Intelectuais:
 - Marcas, patentes, bases de dados.
- Humanos:
 - Talentos e habilidades da equipe.
- Financeiros:
 - Capital e linhas de crédito.

Ademais, eles devem ser adequados para sustentar a proposta de valor, a distribuição e as operações da empresa (Osterwalder e Pigneur, 2011). Aplicando isso no contexto da Amazon, é perceptível que ela depende de sua infraestrutura de logística, tecnologia e uma rede global de armazéns. Estes são seus principais recursos.

2.4.4 Proposta De Valor

Representa o conjunto de produtos e serviços que cria valor para um segmento específico de clientes. É o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra, podendo envolver inovações, melhorias de desempenho, personalização ou conveniência (Osterwalder e Pigneur, 2011). A proposta de valor deve resolver um problema ou satisfazer uma necessidade de forma distinta em relação aos concorrentes. Podemos ter alguns exemplos de vantagens competitivas:

- Inovação:
 - Produtos ou serviços completamente novos no mercado.
- Desempenho:
 - Melhor desempenho ou funcionalidade.
- Personalização:
 - Soluções adaptadas às necessidades do cliente.
- Preço:
 - Ofertas acessíveis.
- Conveniência:
 - Facilitar o acesso ou uso.

Temos como exemplo prático um banco digital que pode oferecer tarifas mais baixas, atendimento 24 horas e um app intuitivo, atendendo às necessidades de conveniência e custo.

2.4.5 Relacionamento Com Clientes

Este bloco define o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com seus diferentes segmentos de clientes, que pode variar de assistência pessoal a serviços automatizados e comunidades online. O relacionamento é importante para garantir a satisfação, retenção e fidelização do cliente (Osterwalder e Pigneur, 2011). Exemplificando isso na prática podemos ter:

- Assistência Pessoal:
 - Interação humana direta (ex.: consultores financeiros).
- Assistência Pessoal Dedicada:
 - Um especialista é designado para cada cliente (ex.: contas corporativas em bancos).
- Self-service:
 - Os clientes têm acesso a ferramentas para resolver suas próprias necessidades (ex.: FAQs online).
- Comunidades:
 - Criação de fóruns ou plataformas para interação entre clientes. (ex.: fórum de suporte da Microsoft).
- Automatizado:
 - Uso de tecnologias como *chatbots* e algoritmos para personalização (ex.: recomendações da Netflix).

Por exemplo, podemos ter uma rede de academia que pode oferecer programas de fidelidade para reter clientes e aulas personalizadas para criar um vínculo mais forte.

2.4.6 Canais

Os canais descrevem como a empresa comunica e entrega sua proposta de valor aos seus segmentos de clientes. Eles desempenham um papel crucial na experiência do cliente, abrangendo desde a comunicação até a distribuição do produto

ou serviço (Osterwalder e Pigneur, 2011). Canais podem ser diretos, como vendas próprias, ou indiretos, como revendedores e distribuidores. Podemos destringir-los em várias fases:

- **Conscientização:**
 - Como os clientes descobrem a empresa? (ex.: campanhas publicitárias).
- **Avaliação:**
 - Como os clientes avaliam a proposta de valor? (ex.: sites de comparação).
- **Compra:**
 - Onde os clientes podem adquirir o produto ou serviço? (ex.: lojas online ou físicas).
- **Entrega:**
 - Como o produto ou serviço é entregue ao cliente? (ex.: logística própria ou terceirizada).
- **Pós-venda:**
 - Como o suporte é fornecido? (ex.: *chatbots*, SAC).

Trazendo para um contexto atual, um e-commerce pode usar redes sociais para divulgar seus produtos, vender pelo site e entregar via transportadoras.

2.4.7 Segmentos De Clientes

Este bloco define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa visa atingir e servir. Exemplos de segmentos podem incluir:

- **Mercado de Massa:**
 - Produtos ou serviços destinados a um grande público (ex.: Coca-Cola, Amazon).
- **Mercado de Nicho:**
 - Atende um público específico com necessidades particulares (ex.: empresas de tecnologia para medicina).
- **Segmentação:**
 - Divide os clientes com base em características como idade, localização ou comportamento (ex.: Spotify).
- **Mercados Diversificados:**

- Empresas que atendem diferentes tipos de clientes com necessidades distintas (ex.: Amazon Web Services para empresas e Amazon.com para consumidores).
- Plataformas Multilaterais:
 - Modelos que precisam de dois ou mais grupos interdependentes (ex.: Uber conecta motoristas e passageiros).

Os clientes são o núcleo de qualquer modelo de negócios, e é necessário identificar segmentos distintos com necessidades e comportamentos comuns para que a empresa possa customizar sua oferta (Osterwalder e Pigneur, 2011). Conhecer os segmentos é essencial para definir as estratégias de marketing, canais e proposta de valor.

2.4.8 Estrutura de Custos

Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios. A estrutura de custos pode variar significativamente dependendo do tipo de modelo de negócios, podendo ser focada em minimizar custos ou em agregar valor (Osterwalder e Pigneur, 2011). Temos como características desse componente-chave:

- Baseada em Custo:
 - Minimização de custos para oferecer preços baixos (ex.: companhias aéreas *low-cost*).
- Baseada em Valor:
 - Foco em oferecer produtos premium, com custos maiores (ex.: marcas de luxo).
- Economias de Escala:
 - Custos unitários caem com o aumento da produção.
- Economias de Escopo:
 - Diversificação reduz custos operacionais.

Com isso, pode-se ter uma startup, por exemplo, que pode usar um modelo de gestão de melhoria contínua para reduzir custos e focar em atividades essenciais.

2.4.9 Fontes de Receita

Descreve como a empresa gera dinheiro a partir de cada segmento de clientes. (Osterwalder e Pigneur, 2011). A receita pode ser obtida por:

- Venda de Produtos ou Serviços:
 - Receita única (ex.: varejo).
- Assinatura:
 - Pagamentos recorrentes (ex.: Spotify Premium).
- Licenciamento:
 - Uso de propriedade intelectual (ex.: *software*).
- Intermediação:
 - Taxas cobradas por conectar partes (ex.: *marketplaces* como Airbnb).
- Publicidade:
 - Receita de exibição de anúncios (ex.: Google Ads).

É crucial compreender o que os clientes estão dispostos a pagar e como monetizar o valor gerado, por exemplo um aplicativo pode oferecer assinaturas premium e publicidade para usuários gratuitos.

2.5 Evoluções e Adaptações

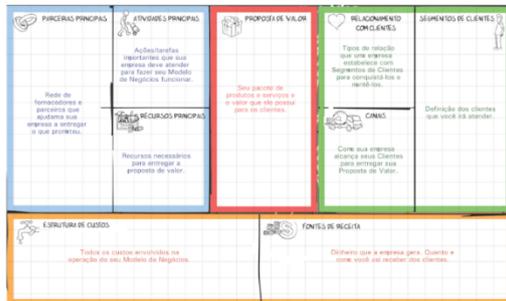
A partir do resultado positivo do estudo de Osterwalder e Pigneur (2011), foram feitas adaptações e expansões do Canvas para atender diferentes setores e necessidades. A seguir, serão apresentadas as seguintes: o Lean Canvas, o Triple Layered Business Model Canvas e o Mission Model Canvas.

a) LEAN CANVAS

Uma das adaptações mais populares é o Lean Canvas (LC), onde Maurya (2011) adapta a ferramenta especificamente para startups e empreendedores que operam em ambientes de alta incerteza. Enquanto o BMC inclui blocos como Parcerias Principais, Relacionamento com Clientes e Atividades-Chave, o LC os substitui por Problema, Vantagem Injusta e Solução, destacando as dores dos clientes e a criação de um MVP (em inglês, Mínimo Produto Viável), como pode ser visto na figura 5:

Figura 5 – Comparação entre o BMC e o *Lean Canvas*.

Business Model Canvas



Lean Canvas



Fonte: BMC proveniente do Sebrae e *Lean Canvas* adaptado de Tera Blog.

b) TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS

Posteriormente, outra ferramenta surgiu, denominada de *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC), uma extensão do *Business Model Canvas* tradicional que incorpora não só o fator econômico originado do BMC, mas também duas outras novas camadas ao modelo original, os fatores ambientais e sociais:

A ferramenta TLBMC apoia os utilizadores que procuram inovar criativamente em direção a modelos de negócios mais sustentáveis de diversas maneiras. Primeiro, construir diretamente a partir do modelo de negócios amplamente adotado (Osterwalder e Pigneur, 2011), o TLBMC fornece um quadro aprimorado e fácil de usar para explorar e inovar em direção à criação de valor econômico, ambiental e social de maneira integrada. (Joyce e Paquin, 2015, p. 16).

Desenvolvido por Joyce e Paquin, o TLBMC foi criado para atender à crescente demanda por modelos de negócios sustentáveis, permitindo uma visão mais ampla e holística entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais de uma organização, como é destacado pelos autores:

[...] O TLBMC destina-se a desenvolver uma perspectiva de alto nível, integrada e holística de todo o modelo de negócio, o que pode, por sua vez, esclarecer onde é necessário efetuar uma análise mais profunda e específica. Por último, o TLBMC permite a integração das análises especializadas no ponto de vista de alto nível do modelo de negócio. (Joyce e Paquin, 2015, p. 16).

Isso torna a ferramenta especialmente útil para empresas comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e com práticas de

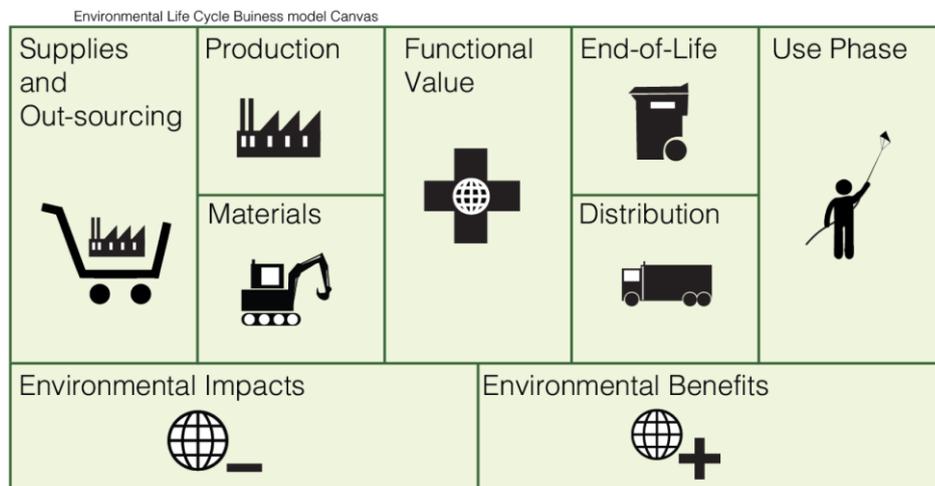
responsabilidade social corporativa. Com isso em mente, pode-se utilizar os três quadros a seguir que auxiliam na gestão estratégica da instituição:

Figura 6 – Quadro de Modelo de Negócios Econômico.



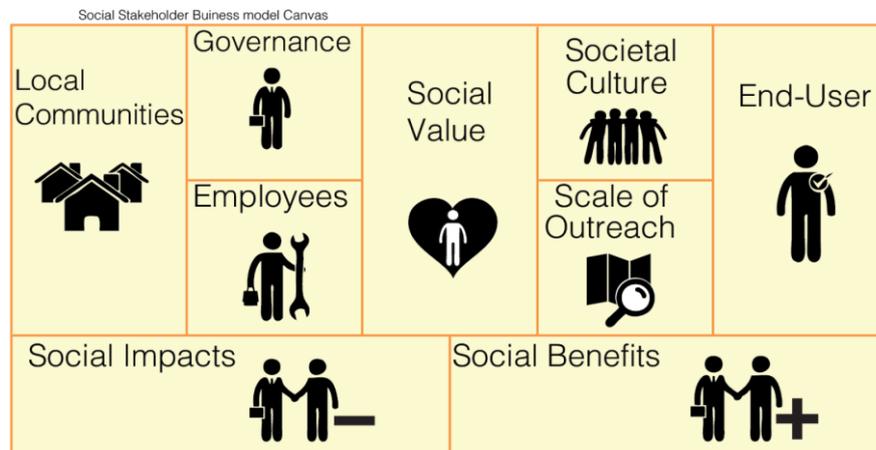
Fonte: Joyce e Paquin (2015).

Figura 7 – Quadro de Modelo de Negócios do Ciclo de Vida do Meio Ambiente.



Fonte: Joyce e Paquin (2015).

Figura 8 – Quadro de Modelo de Negócios das Partes Interessadas Sociais.



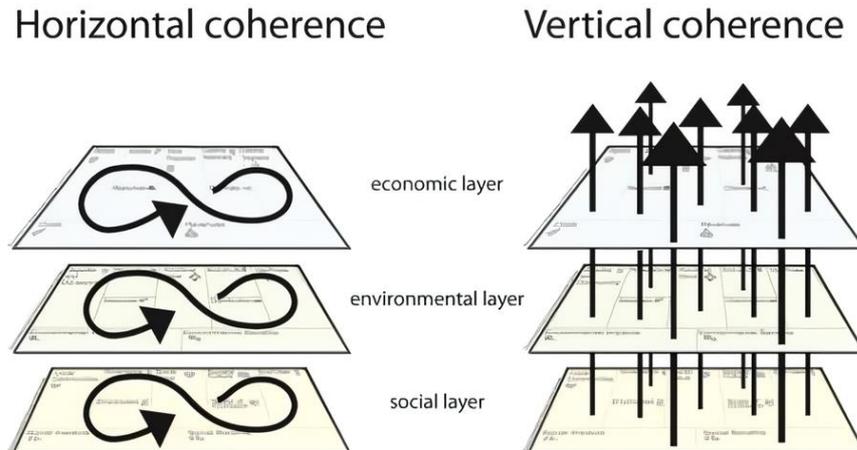
Fonte: Joyce e Paquin (2015).

O primeiro quadro, denominado de “econômico”, representa o BMC inalterado criado por Osterwalder e Pigneur. Já no que refere-se ao quadro ambiental, ele representa o BMC alinhado para o impacto ecológico da organização, destacando práticas de sustentabilidade e economia circular. Nele, temos nove componentes: Valor Funcional, Materiais, Produção, Suprimentos e Terceirização, Distribuição, Fase da Utilização, Fim da Vida Útil, Impactos Ambientais, e Benefícios Ambientais.

Enquanto isso, no quadro social, o enfoque trata-se sobre o impacto humano e social, abordando justiça, ética e bem-estar. Seus nove componentes são: Valor Social, Empregados, Governança, Comunidades, Cultura Social, Escala de Alcance, Usuários-Finais, Impactos Sociais e Benefícios Sociais.

Os autores desse trabalho também destacam que essas três camadas possuem uma coerência vertical e horizontal, como podem ser visualmente retratadas na imagem inferior:

Figura 9 – Coerência Horizontal e Vertical.



Fonte: Joyce e Paquin (2015).

Inicialmente, a coerência horizontal refere-se à consistência dentro de cada camada, em outras palavras significa que os componentes dentro de uma mesma camada devem estar alinhados para garantir que o modelo de negócio faça sentido como um todo. Enquanto isso, a coerência vertical envolve as diferentes camadas e denota a importância de que todas estejam alinhadas entre si. Ambas as coerências nos mostram como as dimensões econômicas de um modelo de negócio influenciam e são influenciadas pelos aspectos ambientais e sociais (Joyce e Paquin, 2015).

c) MISSION MODEL CANVAS

Além dessa adaptação com foco em inovação, tivemos outra ferramenta como o *Mission Model Canvas* (MMC), desenvolvido por Steve Blank em 2016, a partir de suas experiências com startups e projetos governamentais dos Estados Unidos. Esse empreendedor e professor da Universidade de Stanford, é um dos pioneiros do movimento *Lean Startup*, que busca aplicar metodologias ágeis para a criação e validação de negócios inovadores.

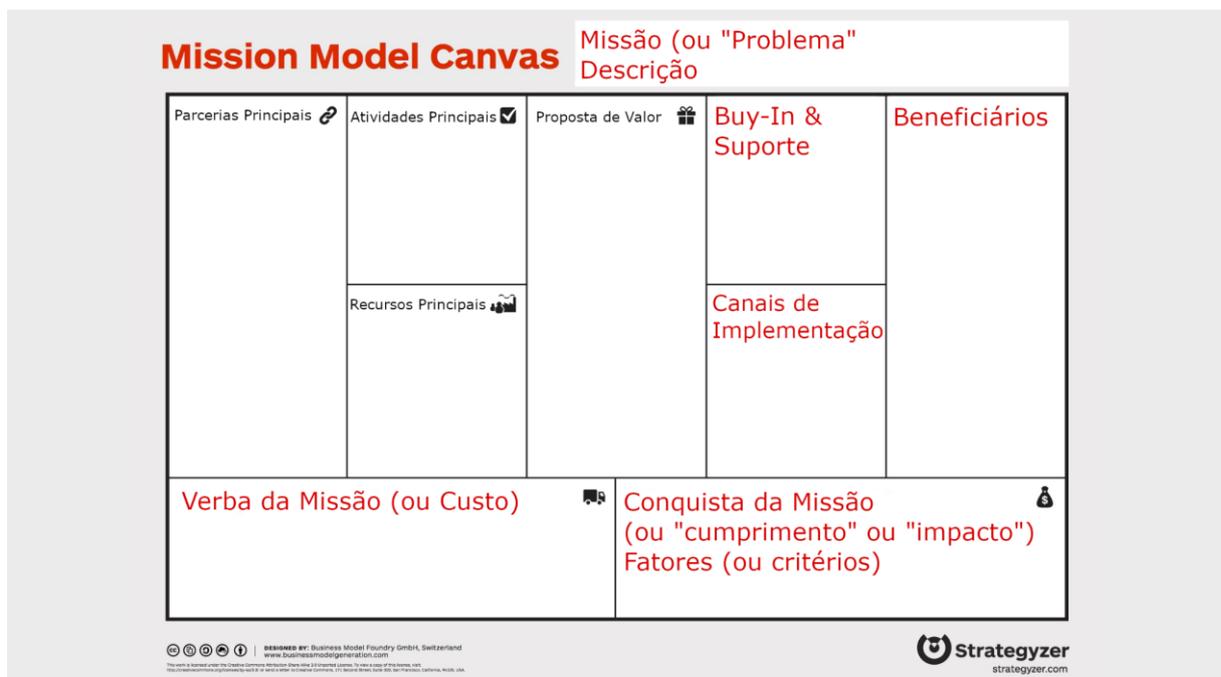
Durante seu trabalho com o Departamento de Defesa dos EUA e outros órgãos governamentais, Blank percebeu que o BMC não era totalmente adequado para instituições que não possuem fins lucrativos. Diferente de empresas privadas, que operam para gerar receita e lucro, organizações governamentais e sociais possuem como objetivo principal cumprir uma missão e gerar impacto na sociedade.

Diante dessa necessidade, Blank, juntamente com Newell e Osterwalder, reformularam blocos do *Business Model Canvas* para que refletissem melhor a realidade dessas organizações. Assim, nasceu o *Mission Model Canvas*, uma ferramenta que mantém a estrutura visual do BMC, mas adapta seus componentes para priorizar a missão, os beneficiários e os parceiros estratégicos como pode ser visto em sua publicação em seu blog pessoal:

O *Business Model Canvas* serviu bem a todos nós ao pensar na construção de negócios – e é aí que reside o problema. Em um negócio, o objetivo é ganhar mais dinheiro do que você gasta. E se você for um governo ou uma organização militar ou parte da comunidade de inteligência? Nesses casos, você não ganha dinheiro, mas mobiliza recursos e um orçamento para resolver um problema específico e criar valor para um conjunto de beneficiários (clientes, organizações de apoio, combatentes, Congresso, país, etc.) (Blank, 2016).

Com isso, os três pesquisadores estabeleceram as principais mudanças que diferem o MMC do BMC, substituindo o Relacionamento com Clientes por Buy-In e Suporte; Canais por Implantação; Segmentos de Clientes por Beneficiários; Estrutura de Custos por Verba da Missão (ou custo); e Fontes de Receita por Conquista da Missão. O quadro final pode ser visto abaixo:

Figura 10 – O *Mission Model Canvas*.



Fonte: Traduzido de Strategyzer.com.

É nítido que o *Business Model Canvas* e suas adaptações representam uma transformação significativa na forma como organizações estruturam e comunicam seus modelos de negócios. Por tratar-se de um mapa conceitual, o BMC é uma ótima ferramenta de Representação do Conhecimento, podendo facilitar a visualização e nortear os objetivos das organizações. Ademais, ele pode ser integrado a metodologias quali-quantitativas, e por meio de análises de dados para auxiliar a modelagem de negócios, permite-se que as tomadas de decisão dentro da esfera corporativa sejam ainda mais precisas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem exploratória e bibliográfica para investigar a aplicação do *Business Model Canvas* na Gestão da Informação. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema e aprofundar a compreensão de conceitos ainda pouco estruturados. Dessa forma, esta pesquisa busca demonstrar relações entre o uso da ferramenta BMC e a gestão da informação e do conhecimento, analisando como essa ferramenta pode ser utilizada para auxiliar processos de tomada de decisão e estruturação de instituições.

Ademais, a pesquisa bibliográfica, por sua vez, fundamenta-se na análise de fontes teóricas e empíricas que discutem o tema. Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica trata-se de um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema, representando uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Portanto, no intuito de satisfazer o objetivo geral do estudo, estabeleceu-se três objetivos específicos e métodos de alcançá-los. Pode-se compreendê-los pelo quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Relacionamento entre os objetivos específicos e a metodologia.

Objetivo Específico	Fontes de coleta de dados	Método de Análise
1 - Analisar a base teórica do Business Model Canvas	Mecanismos de Busca (Google, Bing), Portais Acadêmicos (Google Scholar, Attena, Brapci, SPELL).	Busca por autores relevantes das áreas de Administração, Empreendedorismo, Gestão da Informação.
2 - Relacionar o processo de Gestão da Informação com o planejamento estratégico nas organizações	Trabalhos e pesquisas selecionados com base nos critérios pré-estabelecidos no primeiro objetivo específico.	Interseccionar relações de tomadas de decisão e planejamento dentro das literaturas bibliográficas das áreas relevantes.
3 - Identificar as contribuições do Business Model Canvas para a Gestão da Informação.	Trabalhos acadêmicos relacionados a aplicações do Business Model Canvas em situações reais.	Análise de conteúdo em diferentes segmentos: Análise de Mercado, Gestão de Crises, Identificação de Melhorias.

Como observa-se acima, inicialmente a pesquisa foi conduzida por meio da revisão de literatura em livros, artigos científicos e publicações que abordam o *Business Model Canvas*, sua evolução e aplicações em diferentes áreas. Foram utilizados mecanismos de buscas, como Bing e Google Acadêmico para encontrar assuntos relevantes, além de buscas em portais como o Repositório Attena, Brapci e SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library). Com isso, nessa pesquisa foram adotados os seguintes critérios para a seleção das fontes:

1. Publicações de autores relevantes sobre o BMC, como Osterwalder e Pigneur e suas adaptações por Maurya (2011), Joyce e Paquin (2016), e Steve Blank (2016).
2. Estudos relacionados à Gestão da Informação, com ênfase na estruturação do conhecimento e tomada de decisões, abordados por autores como Davenport (1998), Nonaka e Takeuchi (2009), e Brascher e Café (2008).

Em seguida, analisou-se artigos onde pode-se identificar a interseção entre o BMC e a gestão da informação no contexto organizacional por meio de estudos de casos, tratando-se de aplicações do *Business Model Canvas* em situações reais, analisando suas estratégias e impactos. Com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), essa abordagem permitiu identificar padrões e tendências na literatura, relacionando os conceitos do *Business Model Canvas* e Gestão da Informação. Em suma, essa organização permitiu demonstrar como o BMC pode ser um instrumento eficaz para gestores no planejamento estratégico e na estruturação do conhecimento dentro das organizações.

4 O BMC NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Esta seção está organizada em duas partes: a primeira foca na percepção teórica sobre o BMC e a segunda em suas aplicações na gestão da informação em ambiente empresarial.

4.1 Base teórica a respeito do BMC

Segundo a literatura, a ferramenta Business Model Canvas tem sido explorada em diferentes áreas do conhecimento, refletindo sua versatilidade como instrumento de gestão. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas fornece uma estrutura visual intuitiva que permite às organizações definir, analisar e inovar em seus modelos de negócios. Essa abordagem alinha-se ao conceito de formulação de estratégia organizacional definido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que abordam o planejamento, a visão, o empreendimento e a aprendizagem das corporações.

Na área da administração, o BMC tem sido amplamente utilizado para inovação empresarial. Chesbrough (2007) destaca que a inovação aberta depende da estruturação clara de modelos de negócios, permitindo que empresas integrem conhecimento externo e explorem novas oportunidades. Drucker (1999) argumenta que a essência do sucesso empresarial está na compreensão do que o cliente considera valor, o que corresponde a um dos componentes abordados pelo BMC.

No campo do empreendedorismo, Ries (2011) enfatiza que a habilidade de aprender rapidamente com os clientes é uma vantagem competitiva essencial para startups. Aliadas às metodologias ágeis, essas empresas tornam-se mais eficazes quando combinam frameworks como o BMC, permitindo validações rápidas e ajustes contínuos no modelo de negócios. Além disso, Maurya (2011) propõe uma adaptação do BMC, enfatizando sua relevância para startups ao possibilitar um desenvolvimento mais rápido e dinâmico de hipóteses de mercado e a estruturação de estratégias escaláveis em ambientes incertos.

Já na gestão da informação, Davenport (1998) afirma que o valor das organizações reside no conhecimento que possuem e na forma como o utilizam para a tomada de decisão. Esse conceito conecta-se às ideias de Brascher e Café (2008), que destacam a importância da representação e organização do conhecimento para estruturar abstrações da realidade. Nesse contexto, o BMC atua como um facilitador

da gestão do conhecimento, auxiliando empresas a mapear fluxos de informação e estruturar sua inteligência competitiva.

A sustentabilidade e o meio ambiente também se tornaram aspectos centrais das adaptações do BMC. Joyce e Paquin (2016) propuseram o Triple Layered Business Model Canvas, que expande o modelo tradicional para incluir dimensões ambientais e sociais, permitindo uma abordagem holística e convergente à criação de valor sustentável. Segundo Elkington (1997), esse tipo de inovação é essencial para organizações que buscam equilibrar lucro, impacto ambiental e responsabilidade social.

Portanto, o BMC não apenas fornece um framework para modelagem de negócios, mas também se integra a diversas abordagens acadêmicas e práticas, demonstrando sua relevância em múltiplas disciplinas. Ou seja, o Business Model Canvas é de grande importância para a gestão da informação, pois permite a estruturação e visualização das informações dentro de uma organização e como elas impactam a tomada de decisões estratégicas. Atualmente, no mundo corporativo, os dados são considerados um dos ativos mais valiosos, e, por isso, o BMC possui grande potencial para ser concebido e explorado por esse campo de estudo.

4.2 Aplicações Práticas

Esta seção trata das aplicações do Business Model Canvas em três diferentes contextos: no ambiente empresarial (ramo de alimentos), no contexto militar e no segmento de itens personalizados. A análise dessas experiências exemplifica as aplicações da gestão da informação com a contribuição do BMC.

4.2.1 BMC na análise de mercado - Dark Kitchens

O estudo promovido por Vera (2023) dedicou-se a analisar o modelo de negócios de restaurantes que operam exclusivamente com entregas, as chamadas Dark Kitchens. A pesquisa foi realizada com empresas de Salvador-BA, destacando sua relevância no contexto da pandemia da Covid-19. Segundo o Portal Terra (2020), o Brasil registrou um grande aumento na demanda por serviços de delivery, ocasionando um salto de 160 mil cadastrados na plataforma iFood para 236 mil em agosto de 2020. Diante desse cenário, a autora explorou a conceituação dos modelos de negócios das Dark Kitchens por meio da ferramenta BMC.

Utilizando-se da entrevista com roteiro semiestruturado nos meios de coleta, a autora fez perguntas norteadoras para cada entrevistado que representa a empresa, conforme a figura 11:

Figura 11 – Perguntas norteadoras inspiradas no BMC.

Bloco de Construção	Perguntas Norteadoras
Proposição de Valor	Que valor entregamos ao cliente?
	Qual valor estamos ajudando a resolver?
	Qual necessidade estamos satisfazendo?
	Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmento de Clientes	Para quem estamos criando valor?
	Quais são os nossos consumidores mais importantes?
Canais	Como alcançamos os nossos clientes?
	Como os nossos canais se integram?
	Qual canal funciona melhor?
	Como estão integrados à rotina dos nossos clientes?
	Quais apresentam melhor custo-benefício?
Relacionamento com os Clientes	Quais relacionamentos nossos clientes esperam que a empresa desenvolva?
	Quais já estabelecemos?
	Qual o custo de cada um?
	Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer?
Atividades-Chave	Quais atividades nossa proposta de valor requer?
Parcerias Principais	Quem são os nossos principais parceiros?
	Quem são os principais fornecedores?
	Quais recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
	Quais atividades chaves os parceiros executam?
Estrutura de Custos	Quais os custos mais importantes em nosso modelo de negócio?
	Quais recursos são mais caros?
	Quais atividades são mais caras?
Fontes de Receita	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
	Como pagam?
	Pelo o que eles pagam atualmente?
	O quanto cada fonte de receita para o total?

Fonte: Vera (2023).

Além disso, para a seleção das empresas analisadas, foram adotados os seguintes critérios: (i) pertencimento a diferentes segmentos do setor alimentício; (ii) participação em pelo menos um aplicativo de entrega; e (iii) disponibilidade e completeza das informações necessárias para a análise comparativa. Com base nesses critérios, foram selecionadas quatro empresas, contemplando seus respectivos segmentos de atuação e os aplicativos utilizados para alcançar seus clientes. A seguir, a figura 12 mostra os segmentos de cada empresa entrevistada:

Figura 12 – Quadro das quatro empresas estudadas.

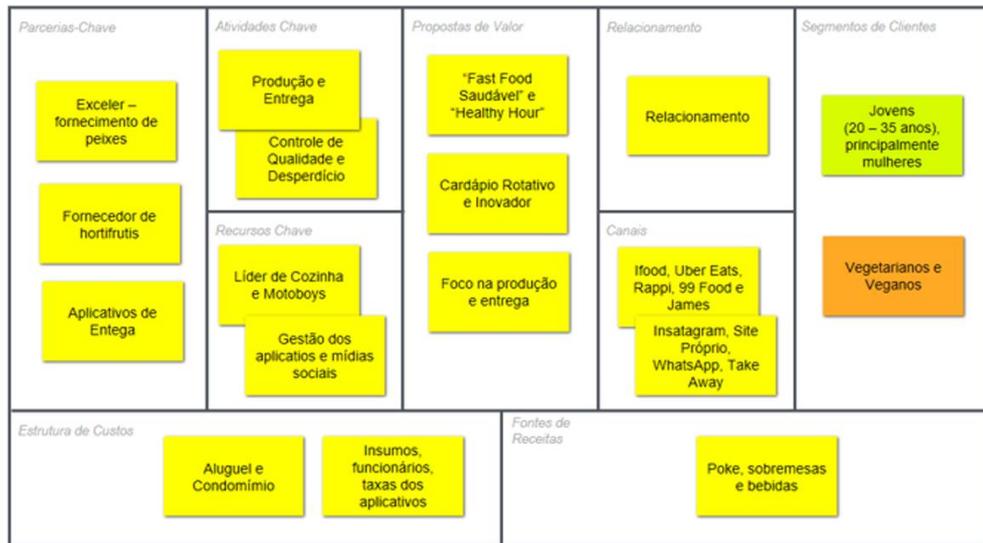
Empresa	Segmento de Atuação	Aplicativos de Entrega
Dark Kitchen Alfa	Pokeria	Ifood, Rappi, 99 Food, Uber Eats, James
Dark Kitchen Beta	Culinária Italiana	Exclusivo Ifood
Dark Kitchen Gama	Culinária Japonesa	Exclusivo Ifood
Dark Kitchen Delta	Pizzaria	Ifood, Uber Eats e James

Fonte: Vera (2023).

Ao final de cada análise individual, a autora elaborou um BMC com base nos dados e informações provenientes das experiências dos empresários, das métricas obtidas por aplicativos de redes sociais, como Instagram e Facebook, e também dos aplicativos de entrega mencionados anteriormente. A utilização dessas ferramentas para a coleta de dados permite moldar o modelo de negócios para melhor atender às preferências dos clientes (Teece, 2010), viabilizando decisões mais assertivas sobre mix de produtos, precificação e campanhas promocionais.

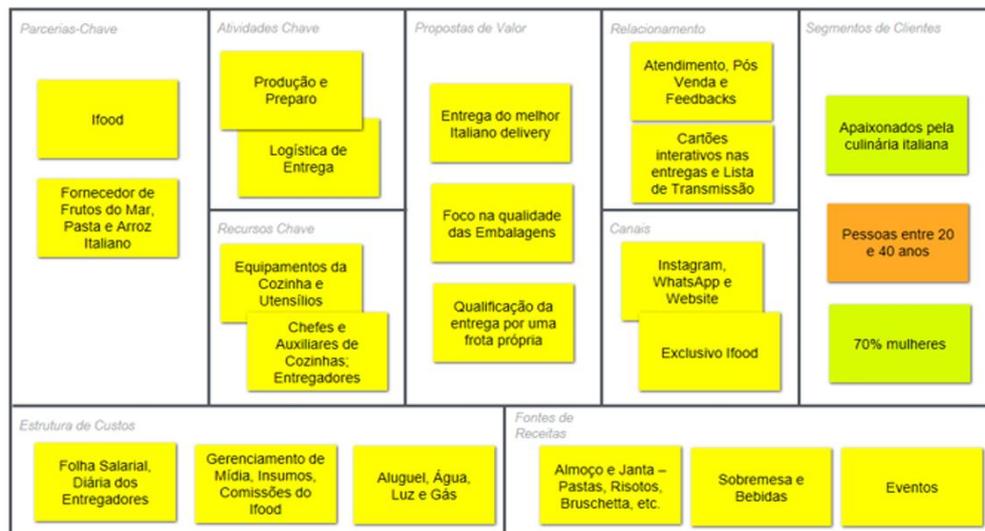
Nas figuras 13 a 16 podem ser vistos os quatro quadros montados por Vera para cada empresa:

Figura 13 – BMC da Dark Kitchen Alfa.

CANVAS: DARK KITCHEN ALFA

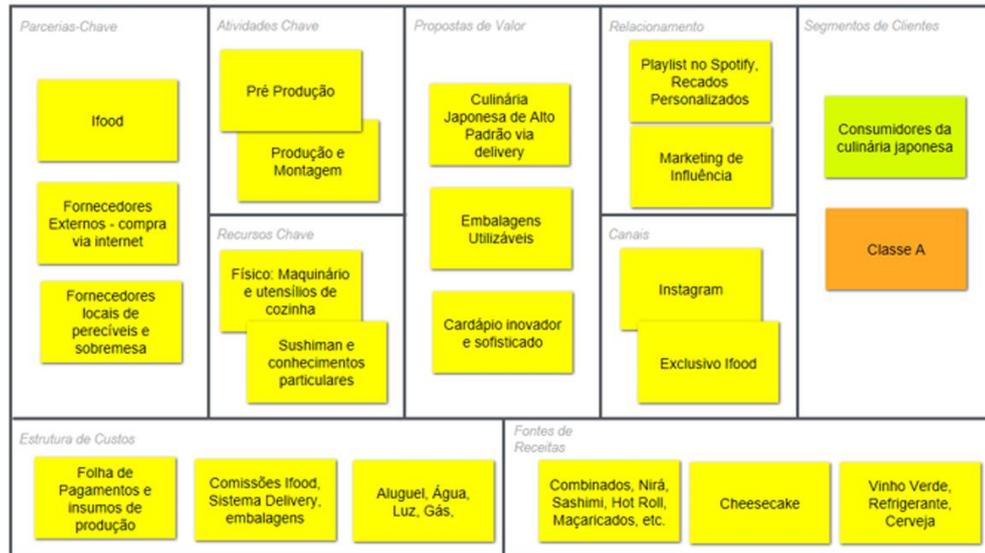
Fonte: Vera (2023).

Figura 14 – BMC da Dark Kitchen Beta.

CANVAS: DARK KITCHEN BETA

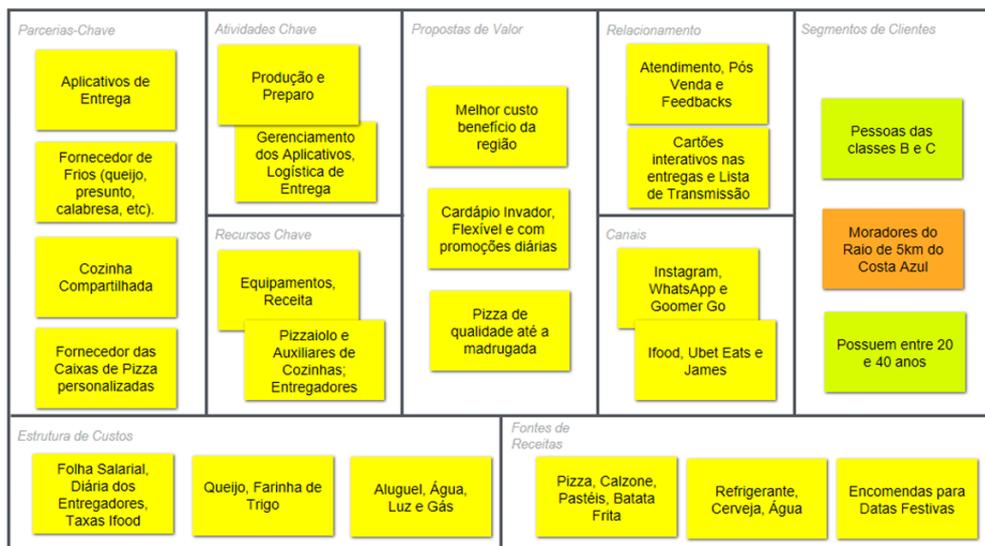
Fonte: Vera (2023).

Figura 15 – BMC da Dark Kitchen Gama.

CANVAS: DARK KITCHEN GAMA

Fonte: Vera (2023).

Figura 16 – BMC da Dark Kitchen Delta.

CANVAS: DARK KITCHEN DELTA

Fonte: Vera (2023).

Diante disso, a autora identificou que, nas quatro empresas estudadas, o público predominante está na faixa etária de 20 a 35 anos, com maior influência do segmento feminino. Esse fator levou as empresas a focarem na qualidade da produção, na apresentação das embalagens e na flexibilização do cardápio como estratégias para atrair esse perfil de consumidor. Além disso, as empresas utilizam o Instagram como principal canal de divulgação, o WhatsApp para relacionamento com

os clientes e as plataformas de entrega, juntamente com seus próprios sistemas de delivery, como meios de venda. Assim, após a análise individual de cada empresa e a montagem dos respectivos BMCs (figuras 13 a 16), a autora elaborou um Business Model Canvas consolidado, sintetizando as principais características observadas nas quatro Dark Kitchens.

Figura 17 – BMC das Dark Kitchens de Salvador - BA.



Fonte: Vera (2023).

Segundo a Kotler e Keller (2013), as empresas precisam entender seus clientes e o que faz sua empresa funcionar. Por meio da análise de mercado e gestão da informação, os gestores das *Dark Kitchens* puderam assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa. Devido a isso, Vera pôde montar de maneira visual o conhecimento obtido por essas empresas, envolvendo o conceito de representação do conhecimento visto por Brascher e Café (2008), e a externalização e combinação do conhecimento segundo a Nonaka e Takeuchi (2009) visto que houve uma sistematização do conhecimento por meio do BMC, permitindo tomadas de decisão mais assertivas tanto para empresas que desejam entrar nesse mercado, quanto para empresas que já estão no ramo.

4.2.2 BMC na gerência de crises - Comando da Aeronáutica

O estudo de Barreto (2015) apresenta uma análise do gerenciamento de crises utilizando o BMC como ferramenta para aprimorar o planejamento estratégico dentro do Comando da Aeronáutica, com ênfase na centralização da gestão de crises no

Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER). A pesquisa propõe um modelo atualizado e acessível, integrando outras ferramentas para identificar e estruturar os componentes do BMC, com base no estudo de caso do acidente aéreo envolvendo Eduardo Campos, ocorrido em 2014.

A metodologia adotada incluiu revisão bibliográfica e documental, além da experiência do autor em situações de gestão de crises na Força Aérea Brasileira (FAB). Para analisar os desafios e prioridades no gerenciamento dessa crise, o autor empregou a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e o Diagrama de Ishikawa (Causa e Consequência). Após sessões de brainstorming, o BMC foi elaborado como suporte ao planejamento estratégico do CECOMSAER.

Inicialmente, Barreto (2015) identificou as ações prioritárias a serem tomadas diante da crise gerada pelo acidente aéreo. A Matriz GUT, alinhada à missão e aos valores do COMAER, destacou os principais aspectos a serem considerados na resposta à crise:

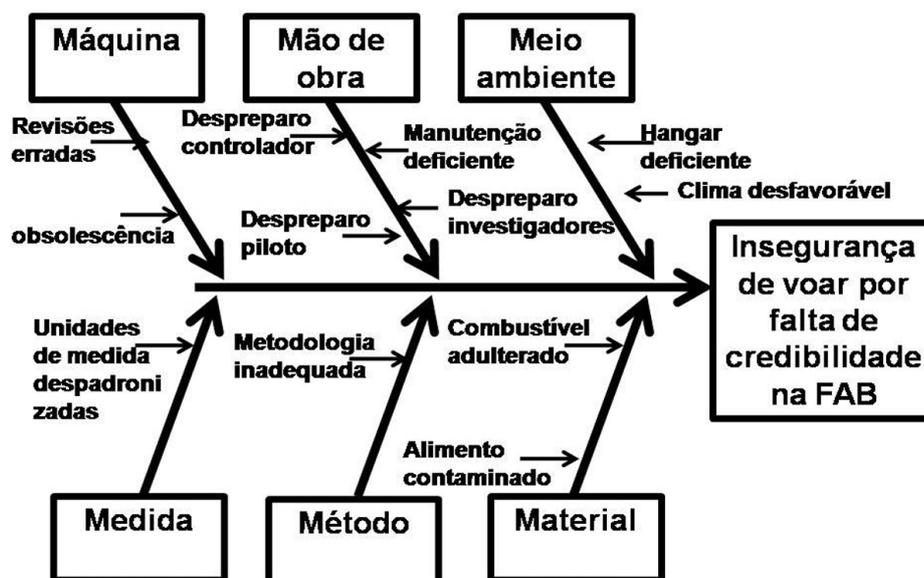
Figura 18 – Matriz GUT do acidente.

Problema	G	U	T	GUT	Or
Investigações em acidentes aéreos	5	5	5	125	1
Fraudes em licitações (corrupção)	5	5	5	125	2
Mau uso da verba pública	5	5	4	100	3
Abuso do poder	4	4	4	64	4
Envolvimento político dos Comandantes	3	3	2	18	5

Fonte: Barreto (2015).

Por meio dessa técnica, o autor concluiu que o primeiro passo no gerenciamento da crise deve ser a investigação de acidentes aéreos, visto que sua ocorrência é mais frequente do que casos de corrupção no contexto analisado. Em seguida, para aprofundar a compreensão dos fatores envolvidos, o autor utilizou o Diagrama de Ishikawa, mapeando as causas e os efeitos do acidente, conforme figura 19:

Figura 19 – Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Barreto (2015).

Dessa maneira, identificou-se as várias causas do acidente em tópicos diferentes. Em seguida, o autor pôde tracionar quais seriam as causas com maior prioridade de prevenção por meio de análise das responsabilidades:

Figura 20 – Responsabilidades de cada causa apontada.

CAUSAS	TIPO ANV	RESPONSABILIDADE
1-Despreparo dos controladores de voo	Ambas	COMAER
2-Despreparo dos pilotos	Civil Militar	ANAC COMAER
3-Manutenção sem qualidade	Civil Militar	ANAC COMAER
4-Despreparo dos investigadores	Ambas	COMAER
5-Combustível adulterado	Ambas	COMAER
6-Alimentação da tripulação contaminada	Civil Militar	ANAC COMAER
7-Metodologia da formação dos pilotos	Civil Militar	ANAC COMAER
8-Revisões periódicas	Civil Militar	ANAC COMAER
9-Aeronaves obsoletas	Civil Militar	ANAC COMAER
10-Sistema de medidas diferentes	Civil Militar	ANAC COMAER
11-Hangar utilizado sem segurança	Civil Militar	ANAC COMAER
12-Meteorologia	Ambas	COMAER

Fonte: Barreto (2015).

Das causas analisadas, foram escolhidas como prioridade os números 1, 4, 5 e 12 devido à exclusividade de responsabilidade do Comando da Aeronáutica. Por

fim, o autor ressalta que apenas as causas primárias foram exploradas, indicando que há potencial em explorar as causas secundárias, terciárias e até quaternárias.

Finalmente, após as análises anteriores obtidas pelas ferramentas de gestão, o estudo juntou esses elementos para elaborar um planejamento estratégico, utilizando o BMC, que permita um aproveitamento eficaz das oportunidades geradas pela crise:

Figura 21 – BMC do CECOMSAER.



Fonte: Barreto (2015).

Como se pode observar, o autor estruturou um Business Model Canvas (BMC), preenchendo detalhadamente cada um de seus componentes. No estudo de Barreto (2015), afirma-se que essa abordagem permite visualizar com maior clareza as inter-relações entre os elementos do modelo de negócio, favorecendo a sinergia e a eficiência organizacional. Além disso, conforme destacado por Davenport (1998), a informação bem organizada constitui um dos principais ativos de uma empresa, e o BMC pode auxiliar na identificação de fragilidades e na percepção de oportunidades de inovação.

De acordo com Barreto (2015), os principais resultados indicam que a implementação do BMC facilita o gerenciamento de crises, pois proporciona uma visão clara das inter-relações entre os diversos públicos do Comando da Aeronáutica. Além disso, a ferramenta auxilia na priorização de problemas por meio da Matriz GUT

e no mapeamento de causas e efeitos utilizando o Diagrama de Ishikawa. Segundo Drucker (1999), a tomada de decisões organizacionais assertivas requer a coleta, organização, análise e interpretação de dados antes da implementação de ações estratégicas.

O estudo evidencia que a gestão da informação é crucial em períodos de crise, nos quais decisões rápidas e bem fundamentadas são essenciais. Nesse contexto, propôs-se a centralização da comunicação institucional por meio do BMC, o que pode não apenas mitigar impactos negativos à reputação da organização, mas também otimizar a transparência e a eficiência no fluxo de informações, conforme argumentado por Davenport (1998). Embora o autor não tenha utilizado uma ferramenta especificamente voltada para instituições públicas, como o MMC sugerido por Blank (2016), a versatilidade do BMC demonstrou-se fundamental para a adaptação e aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre gerenciamento de crises.

4.2.3 O BMC na identificação de melhorias no setor de itens personalizados

O estudo conduzido por Ismail e Cintra (2021) analisou o uso do BMC como ferramenta estratégica para a identificação de melhorias em uma microempresa do setor de confecção digital no Rio de Janeiro. Para alcançar esse objetivo, os autores realizaram entrevistas semiestruturadas com a gestora da empresa, aplicando perguntas abertas em sessões de aproximadamente 60 minutos ao longo de sete dias. Esse procedimento permitiu a coleta das informações necessárias para a construção do BMC da empresa e, posteriormente, a proposição de ajustes no modelo de negócio e na estratégia empresarial.

A organização analisada atua no segmento de personalização de camisas, adereços para festas e confecção de brindes, operando em ambiente digital. A empresa possui uma estrutura enxuta, composta exclusivamente por duas sócias, sem a presença de outros colaboradores. A partir da análise realizada, foi possível elaborar o BMC da empresa, servindo como base para a proposição de melhorias estratégicas, como pode ser visto na figura 22:

Figura 22 – BMC da empresa de personalização.

Parcerias Principais	Atividade Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com cliente	Segmento de Cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
	CONFECÇÃO		APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
	Recursos Principais		Canais	
	FÍSICO		INSTAGRAM	
	HUMANO		FACEBOOK	
			OLX	
			MERCADO LIVRE	
Estrutura custo		Fonte de Receita		
ADMINISTRATIVA		SOUVENIR - ATACADO		
MANUTENÇÃO		ESTAMPARIA - ATACADO		
		ARTIGOS DE PAPELARIA - ATACADO		

Fonte: Ismail e Cintra (2021).

A análise destaca que a empresa enfrenta os seguintes desafios: a falta de fidelização de clientes e a ausência de um site próprio; a proposta de valor somente baseada na qualidade dos produtos e na conveniência digital; canais de venda limitados a redes sociais e *marketplaces*; o relacionamento com clientes predominantemente informal; a estrutura operacional com recursos básicos; ausência de parcerias relevantes. Essas identificações puderam dar origem a um plano de negócio mais robusto, montado pelas próprias autoras, na figura 23:

Figura 23 – Modelo feito pós-análise empresarial.

Parcerias principais	Atividade chave	Proposta de valor	Relacionamento com cliente	Segmento de cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
MARKETING	CONFECÇÃO	CUSTOMIZAÇÃO	APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
CONTABILIDADE			PÓS VENDA	PI - MAIOR FIDELIZAÇÃO
SUORTE DIGITAL			ATENDIMENTO PRESENCIAL	
LOGÍSTICA			Canais	
	Recursos principais		INSTAGRAM	
	FÍSICO		FACEBOOK	
	HUMANO		OLX	
	GESTÃO E CONTROLE		MERCADO LIVRE	
			WEB SITE	
Estrutura contde custo		Fonte de receita		
ADMINISTRATIVA	CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DE TERCEIROS	SOUVENIR - ATACADO		
MANUTENÇÃO		ESTAMPARIA - ATACADO		
SERVIÇOS DE ENTREGA		ARTIGOS DE PAPELARIA - ATACADO		
CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DIGITAIS		ARTIGOS CUSTOMIZADOS - VAREJO		

Fonte: Ismail e Cintra (2021).

A Figura 23 sugere que a empresa pode aprimorar sua estratégia financeira por meio da expansão de parcerias, da criação de um website, da ampliação de suas ações de marketing e fontes de receita, além da adoção de práticas de gestão mais estruturadas. Dessa forma, observa-se que a aplicação do Business Model Canvas (BMC) permitiu a identificação de pontos fortes e vulnerabilidades, demonstrando sua eficácia como ferramenta experimental na formulação de estratégias ao destacar oportunidades de otimização para maior competitividade no mercado (Osterwalder e Pigneur, 2011).

No estudo conduzido por Ismail e Cintra, constatou-se que o BMC pode ser uma ferramenta de grande valor para diagnosticar a situação de uma microempresa. Por se tratar de um instrumento visual eficaz na representação do conhecimento, o BMC facilita a conversão do conhecimento tácito obtido pelos pesquisadores (Brascher e Café, 2007) em conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi, 2009), contribuindo, assim, para a obtenção dos resultados almejados. Ademais, em consonância com Davenport (1998), uma empresa que assegura a disseminação de informações claras e precisas para os agentes certos, no momento adequado, potencializa a tomada de decisões estratégicas, agregando maior valor à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito ao presente estudo, o objetivo principal foi analisar como a Gestão da Informação pode utilizar o Business Model Canvas para auxiliar a tomada de decisão no planejamento estratégico das organizações. Inicialmente, a pesquisa explorou a origem e a evolução da ferramenta, desde sua criação por Osterwalder e Pigneur (2010) até suas adaptações contemporâneas, como o Lean Canvas, Triple Layered Business Model Canvas e outras versões aplicadas a contextos específicos. Essa análise demonstrou que o BMC é uma ferramenta versátil que permite estruturar visualmente os elementos essenciais de um modelo de negócios, facilitando o entendimento organizacional e a formulação estratégica.

No segundo momento, ao relacionar o processo de gestão da informação com o planejamento estratégico, foi possível evidenciar que a informação desempenha um papel central na tomada de decisão. Com base na literatura revisada, Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (2009) destacam que organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem transformar dados e informações em conhecimento útil para a gestão. Nesse contexto, o BMC surge como um facilitador da gestão do conhecimento, pois estrutura e sistematiza informações críticas para os negócios, permitindo maior clareza sobre fluxos informacionais, recursos e proposições de valor.

Por fim, a análise de estudos de caso demonstrou que a aplicação do Business Model Canvas em diferentes organizações possibilitou aperfeiçoar processos de tomada de decisão, e estruturar de maneira mais eficiente a gestão estratégica da informação. Ademais, em cenários de incerteza e crise, outras ferramentas de gestão como a Matriz GUT e o Diagrama de Ishikawa, quando combinadas ao BMC, permitiram uma identificação sistemática de problemas e o desenvolvimento de soluções estratégicas, reforçando a importância do modelo na gestão organizacional.

Os exemplos demonstram que o Business Model Canvas é mais do que uma ferramenta de planejamento estratégico - ele configura-se como um instrumento eficaz para a gestão da informação - auxiliando organizações a coletar, estruturar e utilizar informações de forma estratégica. Com isso, gestores podem tomar decisões mais embasadas, promovendo inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva.

Quanto às limitações desta pesquisa, ressalta-se a limitação da janela de tempo para a realização do trabalho. Os casos analisados são apenas uma pequena parcela do que pode-se explorar acerca das muitas aplicações do *Business Model*

Canvas. Por fim, também houve a ausência de familiaridade com a ferramenta antes da realização da pesquisa que, apesar da dificuldade em compreendê-la inicialmente, pôde-se formular e entender as correlações multidisciplinares abordadas.

Diante dessas conclusões, sugere-se que pesquisas futuras explorem a integração do BMC com tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, para potencializar ainda mais sua aplicação na gestão organizacional. Além disso, estudos comparativos entre diferentes setores podem aprofundar o entendimento sobre como o BMC pode ser adaptado às particularidades de cada segmento empresarial e como afeta a gestão da informação e do conhecimento em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, M. L. S. **Gerenciamento de crises: o modelo CANVAS como ferramenta de planejamento estratégico no Comando da Aeronáutica**. 2015.

BLANK, Steve. **The mission model canvas—an adapted business model canvas for mission-driven organizations**. Steve Blank, 2016.

BRÄSCHER, M.; CAFÉ, L. **Organização da informação ou organização do conhecimento?** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: USP, ANCIB, 2008.

CHESBROUGH, H. **Business model innovation: it's not just about technology anymore**, 2007.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. **Business model: What it is and what it is not**, 2014.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Futura, 1998.

DAVIS, R.; SHROBE, H.; SZOLOVITS, P. **What is a knowledge representation?**. AI magazine, v. 14, n. 1, p. 17-17, 1993.

DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. In: **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUEDES, S. R. C. **Análise de um modelo de negócio no âmbito do empreendedorismo social: o caso " Pista Mágica"**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, 2011.

ISMAIL, A. M.; CINTRA, Y. C.. Utilização do Business Model Canvas como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 6, n. 01, p. 40-59, 2021.

JOYCE, A; PAQUIN, R. L. **The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models**. Journal of cleaner production, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 14 e. Edição. São Paulo, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2011. O'Reilly Media.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND; LAMPEL, B. J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Bookman, 2009.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** - Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

PORTAL TERRA. **Aumento de 60% no delivery faz investidores buscarem por inovação**. Portal Terra, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/aumento-de-60-no-delivery-faz-investidores-buscarem-por-inovacao,5297fed7f4b12c4dda03d54611c21eb1kxsl6lwh.html>. Acesso em: 18 fev. 2025.

RIES, E. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Currency, 2011.

SEBRAE. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?** 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 26 jan. 2025.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, p. 2-3, 172-194, 2010.

VERA, L. A. R. **Dark Kitchens: Uma Análise Sobre o Modelo de Negócios a Partir do Business Model Canvas**. Caderno de Administração, v. 31, n. 1, p. 0-0, 2023.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: recent developments and future research**, 2011.