

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JÚLIA DE SOUZA ROSCOE

**MODELOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA CRIATIVA:
ESTUDO DE CASO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS ESCOLAS DE PORTO
ALEGRE DO SERVIÇO CRIATIVO MÉTODO DEROSE**

Porto Alegre

2015

Júlia de Souza Roscoe

MODELOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA CRIATIVA:
ESTUDO DE CASO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS ESCOLAS DE PORTO
ALEGRE DO SERVIÇO CRIATIVO MÉTODO DEROSE

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Porto Alegre

2015

Júlia de Souza Roscoe

MODELOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA CRIATIVA:
ESTUDO DE CASO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS ESCOLAS DE PORTO
ALEGRE DO SERVIÇO CRIATIVO MÉTODO DEROSE

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Daniela Callegaro de Menezes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
(UFRGS)

Prof. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion (orientadora) – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, base de tudo o que eu sou hoje: minha mãe, meu pai e meus Dindos. Família pequena, mas que me inspirou a ser uma pessoa determinada e ir sempre atrás dos meus sonhos. À minha mãe, guerreira, dotada de sinceridade e bondade inigualáveis, obrigada por me ensinar sobre independência e força; ao meu pai, obrigada por me ensinar a leveza e o bom humor que devem reger a vida; ao meu dindo, agradeço por me incentivar a sempre dar o meu melhor e por ter sido o maior incentivador ao meu ingresso na UFRGS; à minha dinda, agradeço por me ensinar sobre amor e paciência, sendo uma das pessoas mais fortes que eu conheço. Vocês, juntos, deram base à minha essência e se hoje estou me formando, existe um pouco de cada um de vocês nessa vitória. Obrigada pelas oportunidades que vocês me deram e pelo apoio na realização dos meus sonhos (por mais loucos que parecessem).

Em segundo lugar, agradeço aos meus amigos, que seguraram a onda dos meus surtos e sempre me apoiaram: vocês também têm um papel determinante na composição da pessoa que me tornei.

Um agradecimento especial à Nathália Pufal, sempre tão solícita e carinhosa nos meus momentos de desespero; ao Guilherme Mattos, tão atencioso e incansável em me ajudar em tudo o que pedi, acalmando meus chilikues e me sendo decisivo no momento em que eu mais precisei, me dando a maior força que eu poderia receber; Raquel Masiero, Ana de Araújo e Sofia Cortese, por serem tão presentes na minha vida, compartilhando de uma afinidade gigantesca e carinho crescente; à turma da Administração 2010/1 que me acompanhou nessa jornada: encontrei aqui grandes amigos que espero manter para o resto da vida; e às minhas queridas do colégio, Rafaela Pechansky, Deborah Fernandes e Marina Meyer, amizades tão duradouras e tão importantes para mim, agradeço por tudo o que vivemos e pelo enorme suporte durante o período do TCC, vocês são incríveis.

Além, agradeço aos meus amigos do *Método DeRose*, lugar onde me encontrei e onde me inspiro a ser uma pessoa cada dia melhor. À Naiana Alberti, minha instrutora, muito obrigada pelos constantes ensinamentos e por ser uma pessoa incrível e inspiradora a quem eu admiro cada dia mais, além disso, agradeço sua enorme ajuda na elaboração deste trabalho; ao Lucas De Nardi, obrigada por ser uma pessoa especial na minha vida, me aguentando e não hesitando em correr para me ajudar nos meus chilikues de TCC; à Camilla Fernandes, agradeço pela amizade, pelas risadas e pela enorme ajuda que me deu na correção deste trabalho;

agradeço à Unidade Rio Branco por ser uma segunda casa; e aos Diretores das escolas pela disponibilidade e atenção no momento da pesquisa.

À Semente, obrigada pela compreensão nesta fase bastante ausente, especialmente ao Igor, que entendeu todos os momentos de pânico e me deu toda a liberdade e tempo que eu precisava para concluir este trabalho.

Por fim, agradeço imensamente à minha orientadora Rosinha Carrion, tão decisiva na definição do tema deste trabalho, fazendo conexões brilhantes e me dando apoio ao longo do processo; à Daniela Callegaro, por sua contribuição para este trabalho, me ajudando imensamente nos momentos finais; e à professora Lisiane Closs, que em um momento complicado se disponibilizou a me ajudar, dando um novo norte ao meu problema de pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho investiga Modelos de Negócio na Economia Criativa, tendo como objetivo analisar as configurações de Modelo de Negócios em escolas do *Método DeRose* em Porto Alegre, utilizando o *Business Model Canvas*. Para isto, primeiramente se estabeleceu o serviço ofertado pela rede de escolas *Método DeRose* como um serviço criativo, que segundo a literatura tem sua origem na criatividade e é dotado de capacidade de gerar tanto valor econômico, como cultural. Foram realizadas entrevistas estruturadas com três escolas que ofertam este mesmo serviço criativo, buscando caracterizar seus Modelos de Negócio, com a construção de seus *Business Model Canvas* e apontando semelhanças e divergências dentro de nove esferas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011). Os resultados, obtidos por meio da análise comparativa, indicam que as três escolas estudadas possuem Modelos de Negócio distintos, pois criam, entregam e capturam valor de formas diferentes. Sendo assim, apesar da existência de uma instituição maior (a rede de escolas *Método DeRose*) que inicialmente as aproxima, a liberdade administrativa concedida às escolas gera diferenças em seus Modelos de Negócio.

Palavras-chave: Economia criativa; modelos de negócio; business model canvas; *Método DeRose*.

ABSTRACT

This study investigates Business Models in Creative Economy, aiming to analyze the Business Model configuration in *Método DeRose* schools located in Porto Alegre, by using the Business Model Canvas. To do so, it first established the service offered by the network of *Método DeRose* schools as a creative service, which, as defined by literature, has its origin in creativity and is capable of creating economic and cultural value. Structured interviews were conducted in three different schools that offer this creative service, aiming to define their Business Models, by designing its Business Model Canvas, as well as pointing out similarities and differences within the nine elements suggested by Osterwalder and Pigneur (2011). The results, obtained throughout a comparative analysis, indicate that the three studied schools feature distinct Business Models, by creating, delivering and capturing value in different ways. Thus, although there is a bigger institution (the network of *Método DeRose* schools) that, in the first instance, brings them together, the freedom of management choices given causes the schools to present differences in their Business Models.

Key-words: Creative economy; business models; business model canvas; *Método DeRose*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos	33
Figura 2 - Escopo dos Setores Criativos Unesco (2009)	39
Figura 3 - Escopo dos Setores Criativos Ministério da Cultura (2012)	40
Figura 4 - Fluxograma da Indústria Criativa FIRJAN (2012)	41
Figura 5 - Business Model Canvas	56
Figura 6 - <i>Business Model Canvas</i> Escola 'A'	68
Figura 7 - <i>Business Model Canvas</i> Escola 'B'	75
Figura 8- <i>Business Model Canvas</i> Escola 'C'	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Compêndio de abordagens da economia criativa.....	34
Quadro 2 - Compêndio de abordagens de Modelo de Negócios	44
Quadro 3 - Mecanismos de Precificação	54
Quadro 4 - Os nove elementos de um Modelo de Negócios 2004	55
Quadro 5 - Os nove elementos de um Modelo de Negócios 2011	55
Quadro 6 - Canais utilizados pelas escolas na fase de conhecimento	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.2 Objetivo Geral	15
1.1.3 Objetivo Específico	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO TEÓRICA	20
2.1 CRIATIVIDADE	20
2.1.1 Classe Criativa	25
2.1.2 Produtos Criativos	26
2.2 ECONOMIA CRIATIVA.....	28
2.2.1 Indústrias Criativas	36
2.3 MODELOS DE NEGÓCIO	42
2.3.1 Business Model Canvas	46
3 MÉTODO	57
3.1 TIPO DE PESQUISA	57
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	57
3.2.1 Critério de Seleção de Caso	58
3.3 DADOS DE PESQUISA	58
3.3.1 Coleta de dados	59
3.3.1.1 Dados secundários.....	59
3.3.1.2 Dados Primários - Entrevistas.....	59
3.3.2 Análise de dados	60
4 RESULTADOS	61
4.1 A PRESTADORA DE SERVIÇOS <i>MÉTODO DEROSE</i>	61
4.2 O SERVIÇO MÉTODO DEROSE COMO UM SERVIÇO CRIATIVO.....	62
4.3 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO CRIATIVO MÉTODO DEROSE	64
4.4 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> DAS ESCOLAS ANALISADAS	67
4.4.1 Escola ‘A’	68
4.4.1.1 Segmento de Clientes	68
4.4.1.2 Proposta de Valor.....	69
4.4.1.3 Canais.....	70
4.4.1.4 Relacionamento com o Cliente	71

4.4.1.5 Fontes de Receita	73
4.4.1.6 Recursos Principais	73
4.4.1.7 Atividades-Chave.....	74
4.4.1.8 Parcerias Principais	74
4.4.1.9 Estrutura de Custos.....	74
4.4.2 Escola ‘B’	75
4.4.2.1 Segmento de Clientes	75
4.4.2.2 Proposta de Valor.....	76
4.4.2.3 Canais.....	78
4.4.2.4 Relacionamento com o Cliente	79
4.4.2.5 Fontes de Receita	80
4.4.2.6 Recursos Principais	81
4.4.2.7 Atividades-Chave.....	81
4.4.2.8 Parcerias Principais	82
4.4.2.9 Estrutura de Custos.....	82
4.4.3 Escola ‘C’	83
4.4.3.1 Segmento de Clientes	83
4.4.3.2 Proposta de Valor.....	84
4.4.3.3 Canais.....	86
4.4.3.4 Relacionamento com o Cliente	87
4.4.3.5 Fontes de Receita	88
4.4.3.6 Recursos Principais	89
4.4.3.7 Atividades-Chave.....	89
4.4.3.8 Parcerias Principais	90
4.4.3.9 Estrutura de Custos.....	90
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESCOLAS ESTUDADAS.....	91
4.5.1 Segmento de Clientes.....	91
4.5.2 Proposta de Valor	92
4.5.3 Canais.....	93
4.5.4 Relacionamento com o Cliente.....	94
4.5.5 Fontes de Receita	96
4.5.6 Recursos principais	98
4.5.7 Atividades-Chave	99
4.5.8 Parceiros Principais	99

4.5.9 Estrutura de Custos	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	109

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como ambição acrescentar novos conhecimentos no que diz respeito aos temas da Economia Criativa e dos Modelos de Negócio, buscando um repertório de definições acerca destas temáticas emergentes e explorando, por meio de estudos de casos múltiplos, os Modelos de Negócio de escolas que ofertam um mesmo serviço criativo concebido pela instituição *Método DeRose*.

Apesar de, atualmente, ser um assunto amplamente discutido, a Economia Criativa é extremamente recente no mundo acadêmico, havendo apenas 15 anos desde que começaram a surgir estudos mais aprofundados sobre o tema.

Ainda não se tem um consenso quanto ao conceito Economia Criativa e há uma enorme discussão no que tange aos setores que a compõe. O autor Howkins (2013), que propôs uma das primeiras definições aceitas acerca do tema, coloca: “Dados sobre a economia criativa são fragmentados e difíceis de serem definidos” (HOWKINS, 2013 p. 105), sendo a abrangência do termo dependente das interpretações propostas pelos inúmeros autores e, até mesmo, governos de diferentes países que se propuseram a estudar e Economia Criativa. (MATTOS, 2014).

No entanto, existe relativa convergência inerente às definições de Economia Criativa: todas explicitam a centralidade de criatividade como processo gerador de valor não só econômico, como cultural. A criatividade, o conhecimento e a geração de cultura são colocados como fatores decisivos, sendo as atividades que permeiam a Economia Criativa, aquelas nas quais os indivíduos aplicam sua imaginação e criatividade, explorando o seu valor econômico (HOWKINS, 2013). Dessa maneira, Indústrias Criativas são as empresas integrantes desta nova modalidade econômica cuja atuação gira em torno de segmentos criativos, estando, então, o termo Indústrias Criativas dentro do conceito de Economia Criativa. (MATTOS, 2014).

Antes de que a Economia Criativa se tornasse um tema tão amplamente debatido, foi necessário o reconhecimento da criatividade como geradora de valor econômico, o que, segundo Florida (2011), só teve início nas décadas de 80 e 90, com a ascensão do que ele chama de classe criativa: profissionais que têm como função a criação de novas ideias, novas tecnologias e novos conhecimentos criativos.

Para Florida (2011), a criatividade foi uma enorme propulsora de mudanças econômicas ao longo dos séculos e, hoje, culmina no que ele acredita ser uma metamorfose criativa da sociedade:

[...] os gastos crescentes com pesquisa, as *startups* de alta tecnologia e o programa formal de capital de risco, a fábrica e a produção terceirizada, e o novo meio social criativo – se desenvolveram em paralelo e agora começaram a convergir. O que estamos presenciando hoje não são apenas surtos de inovação em setores de alta tecnologia. Nós estamos embarcando numa era em que a criatividade permeia e domina todos os setores da economia e da sociedade. Estamos em meio a uma verdadeira transformação com o nascimento da economia criativa. (FLORIDA, 2011, p. 55-56).

Paralelamente à centralidade que a criatividade vem assumindo nesta nova dinâmica econômica, vemos a expansão do conteúdo criativo para além das Indústrias Criativas, inserindo-se nas funções corriqueiras de profissionais de outras áreas. Sendo assim, percebemos a crescente valorização da criatividade: organizações apreciam os resultados que ela é capaz de produzir; e os indivíduos se realizam com a possibilidade de expressão pessoal, aumentando sua satisfação; e dessa maneira, cresce, também, o número de indivíduos da classe criativa. (MATTOS, 2014).

Tendo em mente o papel fundamental que a criatividade exerce atualmente na economia, temos segmentos culturais cada vez mais comerciais e competitivos e um crescente mercado que visa a atender as necessidades dos clientes no campo do entretenimento e lazer, caracterizando o surgimento da economia criativa como a conhecemos (MATTOS, 2014).

Convergente ao pensamento de Florida (2011), Drucker (2002 apud FLORIDA, 2011), que idealizou a “Economia do Conhecimento”, também afirma que economia da atualidade é uma economia criativa. Drucker (2002 apud FLORIDA, 2011), coloca, ainda, que os meios de produção da economia atual não residem mais no capital, nos recursos naturais ou na mão de obra, mas, sim, no conhecimento que, juntamente da informação, serve de ferramenta para a criatividade (principal força propulsora), obtendo como produto a inovação, seja na forma de um novo bem tecnológico como na de um novo modelo de negócios.

Estas mudanças na economia global também transformaram a maneira tradicional como consumidores e fornecedores se relacionam, a globalização e os diversos avanços nas esferas da comunicação e tecnologia deram ao consumidor uma nova gama de possibilidades, não só de escolha, mas, também, de expressão de suas necessidades. Com isso, não só obtivemos uma maior transparência nas alternativas oferecidas pelos fornecedores, como também pudemos observar que, em diversos setores, a lógica da era industrial perdeu o seu sentido e se tornou inviável. Neste novo ambiente é preciso pensar meticulosamente como se endereçar às necessidades do cliente, bem como capturar valor ao oferecer produtos e serviços: levantaram-se perguntas acerca de novas maneiras através das quais negócios entregariam e capturariam valor, fazendo organizações repensarem seus Modelos de Negócio. (TEECE, 2010).

Em um ambiente econômico altamente competitivo e permeado por incertezas e rápidas mudanças, a tomada de decisão tornou-se algo complexo e difícil: as empresas, hoje, devem se preocupar com novas tecnologias, ciclos de vida de produto mais curtos, mercados globais e competição acirrada. Os gestores devem encontrar novas maneiras de acompanhar o acelerado ritmo da indústria, movidos por mudanças tecnológicas e competitividade, já que, diferentemente de outros tempos, a vantagem competitiva dura um período de tempo limitado, fazendo com que as empresas que são incapazes de se adaptar ou mudar percam sua posição no mercado. (OSTERWALDER, 2004).

As organizações devem ser capazes de lidar com diversas possíveis escolhas a serem feitas, um grande número de *stakeholders* e, ainda assim, permanecerem flexíveis o suficiente para reagir às mudanças do mercado. Inseridas neste novo contexto, as organizações, agora mais complexas, passam a ser mais difíceis de se entender e de comunicar. Dessa maneira, ferramentas que auxiliem gestores a tomarem suas decisões e a explicarem o que são seus negócios e como os executam se tornam imprescindíveis, trazendo à tona a relevância do papel dos modelos de negócio na atualidade. (OSTERWALDER, 2004).

Complementar ao pensamento de Drucker (2002 apud FLORIDA, 2011), Teece (2010, p. 186, tradução nossa) coloca que “[...] novos modelos de negócio podem, eles mesmos, representar uma forma de inovação”. Além, a construção de um novo modelo de negócios também é uma tarefa que exige criatividade, e uma boa quantidade de informação e inteligência. (TEECE, 2010).

Deste contexto de destaque à criatividade, no qual inovação manifesta-se também na forma de novos Modelos de Negócio, emerge a questão de pesquisa deste estudo: quais são as configurações de Modelo de Negócios encontradas na Economia Criativa? Para isso, a pretensão é verificar os Modelos de Negócio de três escolas da prestadora de serviço de qualidade de vida *Método DeRose* em Porto Alegre, apontando as semelhanças e diferenças, já que, em um primeiro momento existe uma marca (*Método DeRose*) que as aproxima.

Como objetos de estudo, três escolas deste serviço criativo (escolas do *Método DeRose*) situadas em Porto Alegre e dotadas de liberdade administrativa. A prestadora de serviço *Método DeRose* atua na área de qualidade de vida, contando com um acervo de conceitos e técnicas cujo objetivo é aumentar a performance do indivíduo por meio da assimilação de uma cultura. Tendo iniciado sua atuação há mais de 60 anos, a prestadora de serviços *Método DeRose* vem ampliando sua rede de escolas, contando, atualmente com 91 unidades espalhadas pelo mundo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivo Geral

Analisar à luz do *Business Model Canvas* as configurações de Modelo de Negócios em escolas do *Método DeRose* de Porto Alegre.

1.1.3 Objetivo Específico

- I. Descrever o serviço criativo *Método DeRose*;
- II. Caracterizar os Modelos de Negócio encontrados em três escolas da prestadora de serviços *Método DeRose* em Porto Alegre por meio da elaboração de seus *Business Model Canvas*;
- III. Apontar pontos de convergência e divergência nos Modelos de Negócio das escolas estudadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como objetivo analisar as configurações dos modelos de negócio de escolas que ofertam um mesmo serviço criativo, utilizando como estudo de caso o serviço criativo da prestadora de serviço *Método DeRose* e três escolas de sua rede, localizadas em Porto Alegre. Para isso, no entanto, é necessário explicitar a relevância dos temas Economia Criativa e Modelos de Negócio no contexto da atualidade.

Há menos de duas décadas o tema da Economia Criativa explodiu e se estabeleceu como relevante e crescente na economia global, “Na linguagem acadêmica, pode ser dito [...] que as Indústrias Criativas e Economia Criativa configuram um campo de conhecimento pré-paradigmático, ainda que em rota ascendente e ritmo crescente de constituição”. (MIGUEZ, 2007, p. 4).

Iniciou-se na década de 90, uma mobilização da parte de diversos países rumo a um aprofundamento no estudo desta temática, tendo em vista o mapeamento das indústrias envolvidas com a criatividade e, conseqüentemente, maior investimento em ações relacionadas a este setor, como colocado pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD, 2008, p. 28):

[...] a economia criativa se tornou uma preocupação corrente na economia internacional e nas agendas de desenvolvimento, pedindo por políticas de crescimento tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento.

Para Howkins (2013) esta valorização ocorre ao final do século XX. Com uma mudança na natureza do trabalho, passou-se a apreciar, cada vez mais, produtos ligados aos direitos autorais. Isto ficou explícito no momento em que estes produtos, nos Estados Unidos, passaram a apresentar maior expressividade na exportação do que artigos de vestuário, produtos químicos, automóveis, computadores e aviões, mudança que também ocorreu em relação aos investimentos feitos nestes setores. O crescente interesse em assuntos da área e, ainda, o aumento significativo do número de registro de patentes, só vieram para confirmar o cenário de transformações do mercado, que o autor caracteriza como uma nova economia, observando a relação entre criatividade e economia e a maneira como se unem para “[...] criar valor e riqueza extraordinários”. (HOWKINS, 2013 p. 12).

Tem havido uma rápida disseminação de patentes, direitos autorais e marcas. A propriedade intelectual costumava ser um tema arcano e tedioso, algo reservado apenas para especialistas, porém nos últimos anos ela se tornou um fator de grande influência na maneira como todo mundo tem ideias e as detém, assim como sobre a produção econômica mundial. Contabilistas da Arthur Andersen dizem que ‘produtos eletrônicos, software, assistência médica, bens de consumo, telecomunicações, mídia e entretenimento dependem substancialmente da propriedade intelectual’. Eu acrescentaria biologia, agricultura e educação. (HOWKINS, 2013 p. 12).

Tendo em vista este cenário, para explicar sua visão da Economia Criativa como a expressão econômica mais relevante do século XXI, Howkins (2013) traça um paralelo com a pirâmide de Maslow, que configurou as necessidades humanas ascendendo segundo um grau hierárquico: primeiramente, necessidades físicas, passando, após, por necessidades emocionais e culminando com as espirituais. Depois de satisfeitas as necessidades básicas (comida, bebida e ar), as de segurança, as sociais de gregarismo e as emocionais (amor e atenção), chega-se a um patamar no qual a necessidade passa a ser o desenvolvimento pessoal e a exploração intelectual, ou seja, com a satisfação dos níveis anteriores dedica-se mais ao desenvolvimento da esfera intelectual. O autor cita a pesquisa de Andrew Curry, do Henley Centre em Londres, que afirma que, nas últimas décadas, houve uma mudança das necessidades dos consumidores de países industrializados, deixando de lado questões práticas e funcionais para dar ênfase ao bem-estar e satisfação pessoal. “Não devemos nos surpreender caso pessoas, cujas necessidades materiais são amplamente satisfeitas e com um alto nível de renda disponível, façam uma ‘remixagem’ de suas ambições e deem grande importância para questões da mente”. (HOWKINS, 2013 p. 18).

Semelhantemente, Galuk (2013), afirma que foram estas mudanças que contribuíram para a emergência da Economia Criativa, o que Bendassolli et al. (2009) definem como “virada cultural”, ocorrida no final do século XX, caracterizada pela mudança de valores sociais e culturais a partir da “[...] emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas”. (BENDASSOLLI et al., 2009 apud GALUK, 2013).

Com a mudança no comportamento dos consumidores, capaz de aumentar a demanda por lazer e entretenimento, houve um crescimento neste setor: ingleses e americanos passaram a gastar, respectivamente, aproximadamente 17% e 20% de todos os seus gastos de consumo em entretenimento. Com isso, deu-se espaço para o desenvolvimento da Economia Criativa, que vem se consolidando com rapidez, superando outros setores na década de 90 e distribuindo seus produtos para um público crescente. (HOWKINS, 2013).

Além disso, tamanho é o desenvolvimento da Economia Criativa, que a mesma está extrapolando as fronteiras do setor e passando a influenciar empresas dos demais campos da economia. Segundo Howkins (2013, p. 20):

Essas habilidades evidentes desejáveis de criatividade individual estão sendo copiadas e tomadas emprestadas por pessoas e empresas através de toda a sociedade. Talvez o maior impacto da economia criativa não esteja apenas dentro dos segmentos criativos tradicionais, mas na forma como suas habilidades e modelos de negócios estão sendo usados para criar valor em outras áreas.

No entanto, isto não é uma tendência unilateral ao passo que a própria Economia Criativa acaba adquirindo, cada vez mais, características das demais empresas. Porém, é importante ressaltar o papel que a criatividade assumiu no mercado e a maneira como empresas estão aumentando o seu grau de dependência neste quesito, tendo-o como um determinante de sucesso. (HOWKINS, 2013).

Complementarmente, Florida (2011) afirma que estamos vivendo uma “metamorfose criativa”, iniciada há cerca de três décadas com o surgimento de indivíduos cuja função é criar e inovar de maneira significativa, a classe criativa. O autor ainda coloca que estamos entrando em uma era na qual criatividade está presente em todos os setores da economia e da sociedade, exercendo uma forte influência sobre ambas, ressaltando que a criatividade, hoje, transcende os setores criativos, chegando até o cotidiano de indivíduos de outras áreas, e assim, ampliando exponencialmente o número de indivíduos criativos.

Da mesma maneira, a temática de Modelos de Negócio também se estabelece como recente e ainda em construção. Os “[...] modelos de negócio só foram catapultados para a

consciência pública durante a última década [...]” (TEECE, 2010, p. 174, tradução nossa) e apesar de terem permeado o comportamento econômico e de trocas desde a era pré-clássica (TEECE, 2010), o conceito em si só veio à tona com o advento da internet em meados dos anos 90, tendo sido impulsionado desde esta época. (ZOTT, AMIT e MASSA, 2011).

Assim como em Economia Criativa, as conceituações não são homogêneas, sendo, muitas vezes, amplas e específicas aos estudos desenvolvidos por cada autor, havendo pouco diálogo entre as definições dos diferentes pesquisadores. Muitas vezes, o conceito é utilizado para tratar de questões de pesquisas diferentes em contextos distintos, como, por exemplo, tipos de e-business, criação e captura de valor e inovação tecnológica. (ZOTT, AMIT e MASSA, 2011). Para Osterwalder (2004), não existe uma definição única do tema, estando a maioria das pesquisas realizadas em um nível não conceitual, amplo e, por vezes, vago.

Apesar de ter adquirido popularidade, o conceito ainda sofre com a falta de embasamento teórico nas áreas de economia e administração. Não sendo considerado pela teoria tradicional econômica, já que esta acredita que é o mercado que resolve problemas que, no mundo real, os Modelos de Negócio são criados para resolver.

[...] nas abordagens tradicionais, simplesmente não há necessidade em se preocupar com a proposição de valor ao consumidor, com a arquitetura de receitas e custos, ou com mecanismos de captura de valor. Consumidores irão comprar caso os preços sejam menores que a utilidade gerada; produtores ofertarão caso o preço seja igual ou superior a todos os custos, incluindo um retorno de capital – o sistema de preço resolve tudo e assuntos relacionados ao desenho de negócios, simplesmente não emergem. Mas o modelo de equilíbrio, com mercados unilaterais e perfeita competição são uma caricatura do mundo real. Produtos intangíveis são, na verdade, ubíquos, mercados bilaterais são comuns e consumidores não querem somente produtos; eles querem soluções para suas necessidades percebidas. (TEECE, 2010, p. 175, tradução nossa).

Da mesma maneira, estudos organizacionais e estratégicos ou a ciência do marketing não dão espaço a preocupações com o conceito de modelo de negócios, já que seu foco se encontra na elaboração de novas formas organizacionais e novas teorias, e não na prática. (TEECE, 2010).

Sendo assim, “[...] este tópico interdisciplinar foi negligenciado – apesar de sua importância óbvia, não tendo base nas ciências sociais ou na administração”. (TEECE, 2010, p.175, tradução nossa). Tendo sido alavancado somente nos anos 90, com a nova era da internet e as diversas transformações socioeconômicas ocorridas. O conceito de modelos de negócio, ainda em construção, se torna essencial para ajudar gestores a conduzirem seus negócios frente a uma nova realidade econômica, que traz um aumento nas possíveis configurações de negócios que as empresas podem adotar, bem como, torna mais complexas as decisões a serem tomadas.

O presente trabalho encontra sua relevância, portanto, não só ao aprofundar o conhecimento relativo a estas duas temáticas tão expressivas no contexto atual, mas, também, ao relacioná-las, desenvolvendo conhecimento acerca das novas lógicas de negócio que estão emergindo com a Economia Criativa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Por se tratarem de debates emergentes, cujos conceitos ainda estão em construção, é preciso destacar que não há uma delimitação teórica consensual nem quanto à Economia Criativa, nem quanto a Modelos de Negócio, estando estes conceitos em constante aprimoramento. Quanto à Economia Criativa, ainda é inexata a classificação tanto dos setores, quanto dos profissionais que são, de fato, pertencentes ao setor, sendo desafiador demarcar o que é englobado pelo termo *Economia Criativa*. (SERAFIM et al., 2012). O mesmo ocorre com os Modelos de Negócio, que não possuem um consenso quanto a sua definição ou quanto aos elementos que o compõe.

Este capítulo visa, portanto, realizar uma revisão teórica sobre ambos os temas, fazendo um apanhado de referências científicas já existentes que servirão para embasar e estruturar o presente trabalho, bem como, para elucidar os conceitos com maior clareza.

Para isto, primeiramente, será trazido o conceito de Criatividade, explanando sobre o tema que é tão central neste novo time de economia; em seguida, será abordada a Classe Criativa, sua definição, ascensão e características, mostrando-nos quem são os profissionais da área criativa; após, será trazida a definição do que são os Produtos Criativos, que trava contato diretamente com o problema de pesquisa do presente estudo; em seguida, as definições de Economia Criativa, procurando buscar pontos em comum entre as diversas opiniões acerca do conceito; além, serão abordadas as definições das Indústrias Criativas, trazendo as diferentes perspectivas sobre quais segmentos as compõe; complementarmente, um apanhado conceitual sobre Modelos de Negócio, também buscando pontos de divergência e convergência entre as abordagens; e por fim, a descrição do *Business Model Canvas* bem como os elementos que o compõem.

2.1 CRIATIVIDADE

Mesmo com a ausência de consenso conceitual no que tange à Economia Criativa, há um fator comum presente nas definições analisadas: a centralidade da criatividade, sendo ela um elemento capaz de gerar valor econômico e cultural.

Segundo o autor Howkins (2013), em seu livro *Economia Criativa*, como ganhar dinheiro com ideia criativas, “Embora muitas pessoas tenham contribuído com descrições de criatividade, poucas chegaram perto de uma definição consistente de seu estado físico ou químico”. (HOWKINS, 2013, p. 26).

A criatividade pode ser definida como: características de personalidade individual que favorecem a criação de novas ideias; processo de criação de novas ideias; desfecho do processo criativo e meio ambiente favorável à criatividade. A criatividade é a capacidade de gerar algo novo. (ALVES et al., 2007 apud MATTOS, 2014 p. 21).

Na opinião de Howkins (2013) criatividade é composta por três condições essenciais: personalidade, originalidade e significado. Em primeiro lugar, a personalidade significa a inserção do caráter pessoal, do talento e da contribuição individual, mesmo que um trabalho seja feito em grupo, já que este deve contar com a *bagagem* pessoal dos indivíduos, ou seja, “A criatividade requer que uma pessoa veja algo, literal ou metaforicamente, e leve algo a cabo”. (HOWKINS, 2013, p. 28). Em segundo lugar, está a originalidade, que se refere à criação de algo, seja ele totalmente novo, ou um retrabalho que consista em dar novo significado a algo já existente.

Estes dois elementos, pessoal e original, são necessários para a criatividade, no entanto, não compõe a sua totalidade já que “Nós hesitamos em chamar algo de criativo a menos que ele expresse nossa criatividade de uma forma significativa”. (HOWKINS, 2013, p.30-31). Significado, configura, portanto, a terceira condição para a criatividade, propondo que o ato criativo deve estar vinculado a algum significado, mesmo que seja pessoal ou banal, independentemente da aprovação dos outros. Porém, quando transitamos do âmbito pessoal para o âmbito industrial, considerando a realidade das transações econômicas, mudamos o papel do significado, dando-lhe uma conotação de utilidade, já que “Para ser criativa, uma ideia tem de ser útil e pronta para ser usada”. (AMABILE, 1998 apud HOWKINS, 2013, p. 31).

Para o autor Florida (2011, p. 57), “[...] a criatividade era uma força econômica muito antes do século XX”. Para explicitar o papel da criatividade na economia e no tecido social, nos faz refletir sobre a maneira como este elemento foi capaz de, ao longo dos séculos, reger a sociedade, estando por trás de transformações e evoluções socioeconômicas que marcaram nosso desenvolvimento coletivo. Para comprovar esta colocação, Florida sugere a realização de um apanhado histórico ressaltando quatro “[...] períodos de transição cruciais” (FLORIDA, 2011, p.57) nos quais a criatividade exerceu um papel primordial.

O primeiro destes marcos históricos ocorreu no período pré-histórico, quando a partir de uma necessidade básica, a de obtenção de comida, surgiu a oportunidade de um novo meio de organização e execução de uma tarefa culminando com a agricultura organizada. O grande marco deste período foi a substituição gradual da coleta, na qual havia uma relação de passividade dos homens ao aceitar aquilo que a natureza os fornecia, pelo cultivo, ultrapassando os limites do antigo sistema. (FLORIDA, 2011).

Além do cultivo de alimentos e criação de animais para abate esse sistema permitiu acesso a subprodutos como lã, linho e outros materiais; derivados alimentícios, a exemplo do leite; e, ainda, energia e transporte, por meio dos animais domesticados. Sendo assim, firmou-se como um sistema mais produtivo, confiável e, ainda, deu espaço para a expansão da criatividade dos indivíduos para elaborar e aperfeiçoar a agricultura ao libertá-los da submissão às ofertas da natureza. (FLORIDA, 2011).

Ao longo de séculos, ela recompensou a experimentação criativa com retornos positivos como produção elevada ou melhoria do plantio e da criação de animais. Isso explica por que a criação seletiva evoluiu de métodos primitivos à genética moderna. Explica também as ondas de invenções mecânicas, desde o arado de ferro e a coalheira até a gigantesca colheitadeira. Novas ideias na gestão do solo vão desde a irrigação artificial [...] até várias técnicas como rotação de cultura, canteiro elevado e fertilização. Além disso, os empreendimentos agrícolas serviam à interação criativa com outras atividades. Animais de carga eram usados para acionar o maquinário das primeiras fábricas. [...] a vacina contra a varíola bovina [...] Como reflexos da difusão da agricultura organizada, temos diversas mudanças na configuração social que marcaram a evolução coletiva. Em primeiro lugar, segundo evidências arqueológicas, aumentou-se a vida coletiva em vilas e comunidades, dando origem às primeiras cidade-estado, que possuíam centros administrativos cercados de terra cultivada. Além disto, a especialização em novas formas de produção fez com que surgissem novas profissões e, conseqüentemente, novas relações de poder e estruturas de classe, moldando a sociedade a novos padrões de interação. (FLORIDA, 2011, p. 58).

Neste contexto, temos o segundo período de transição referido por Florida (2011), que emerge da difusão da agricultura e das conseqüentes novas formas de produção oriundas deste sistema, a ascensão do comércio e da especialização. Deu-se um caráter de mobilização à criatividade, já que ao se dedicar a uma tarefa específica (devido à especialização), facilitou-se a concepção de meios mais eficientes para realizá-la, como colocado por Florida (2011, p. 59), “Elas podem experimentar diferentes materiais e processos, além de inventar novos produtos – e, quando bem-sucedidas, são recompensadas com uma crescente demanda por seu trabalho” .

Semelhantemente à fase da agricultura organizada, a fase do comércio e especialização fez emergir novas classes e estruturas sociais através de suas diferentes atividades, transformando, novamente, o contexto social coletivo: “As cidades se tornaram centros de especialização e diversificada interação – polos de criatividade”. (FLORIDA, 2011, p. 59).

A terceira fase sugerida por Florida (2011) é a do capitalismo industrial cuja origem foi no século XVIII, na Inglaterra. O elemento marcante deste período é o sistema fabril, que permitiu a profusão de máquinas e as fontes de energia fumegantes. Reunindo um grande número de trabalhadores, ferramentas e materiais, tinha-se o objetivo de, a partir de um alto nível de divisão do trabalho, produzir com alta eficiência.

Nesta conjuntura é criado o *factoring system*, método de controle de todos os fatores de produção, como explica Florida (2011, p. 61, grifo do autor):

Um mercador providenciava a compra de matéria-prima e fazia com que fosse distribuída para várias oficinas e artesões espalhados aqui e ali; em seguida recolhia os produtos para que fossem novamente trabalhados ou vendidos. Segundo o historiador Marc Demarest, ‘o *factoring system* liberava o artesão da contingência mais nociva do século XIX, tanto no sentido cultural quanto emocional: sair de casa para conseguir trabalho.

Desta fase, mais transformações profundas nas estruturas da sociedade: o deslocamento gradual do ambiente de trabalho da casa para os ambientes fabris, configurou um novo ritmo cotidiano, acompanhado disto, ocorreu o crescimento e divisão das cidades em distritos de acordo com as funções de trabalho dos indivíduos: “[...] os distritos industriais, os distritos comerciais, as áreas em que moravam os operários e as áreas em que moravam os gerentes e os donos do capital”. (FLORIDA, 2011, p. 62). Como consequência desta nova organização social surge o conflito de classes trazendo mudanças rápidas e profundas ao tecido social da época.

Por fim, temos a era organizacional, ocorrida no final do século XIX e início do século XX, marcada pelo surgimento das organizações de grande porte, esta foi a transição para uma economia e uma sociedade extremamente organizadas, com alto grau de especialização dos indivíduos em suas funções, altos índices de produção e burocracia. Segundo Florida (2011, p. 62) “[...] são duas as principais premissas dessa transição: a decomposição de tarefas em seus elementos mais básicos e a transformação da atividade produtiva humana em procedimentos estáveis e previsíveis”.

Quanto à criatividade nesta era, Florida (2011) coloca que o avanço consiste na ideia de que pesquisa e desenvolvimento poderiam ser realizados de maneira sistemática, no momento em que se perceberam as vantagens de sistematizar o processo de inovação. Além disto, outro progresso marcante em relação a criatividade foram as invenções para as massas, desencadeadas pelos avanços na produção: novos produtos e novas áreas de conteúdo criativo emergiram e se desenvolveram. No entanto, a burocracia, visando a garantir eficiência ao manter os trabalhadores na linha, se estabeleceu como uma grande barreira nesta era, desencorajando as mais diversas expressões de criatividade desestimulando o empreendedorismo com altas barreiras de entrada.

O autor coloca, no entanto que, desde as décadas de 80 e 90, estamos vivendo uma *metamorfose criativa*, adentrando uma nova fase na qual criatividade é praticamente onipresente, exercendo grande influência no contexto socioeconômico: “Estamos em meio a

uma verdadeira transformação com o nascimento da Economia Criativa”. (FLORIDA, 2011, p. 56).

Tendo em vista toda a reconstituição histórica que Florida nos traz, fica evidente a presença do fator criatividade ao longo de todas as mudanças sociais e econômicas ocorridas ao longo dos anos. A vontade humana de ser criativa também não é uma novidade, tanto ela quanto as *indústrias culturais* não são uma característica recente e datam milhares de anos, como colocado pelo British Council (2010, p. 13):

[...] o desejo de criar coisas que vão além da dimensão pragmática (coisas que são bonitas ou que comunicam um valor cultural através da música, teatro, entretenimento e artes visuais, ou ainda, que comunicam uma posição social através do estilo e da moda) é tão antigo quanto a humanidade. Sempre existiram e existirão pessoas com a imaginação e os talentos necessários para consegui-lo, assim como pessoas que pagarão por ele.

No entanto, se criatividade não é nova como característica humana ou como força propulsora de mudanças socioeconômicas, por que somente nos anos 80 e 90 considera-se o começo desta chamada *metamorfose criativa*? A explicação reside no fato de que foi somente na última década do século passado que atividades ligadas a criatividade foram colocadas ao lado das atividades econômicas, como coloca Mattos (2014, p 13-14):

Todas essas ideias, projetadas pelo trabalho cultural realizado por esses indivíduos criativos, começaram a serem postas juntas a atividades econômicas atuais como design, moda e mídia, e dessa união de trabalhos criativos surgiram os termos ‘Economia Criativa’ e, posteriormente, o termo ‘indústrias Criativas’.

Outro fator importante, está relacionado ao fato de as atividades criativas estarem assumindo papel de destaque no âmbito econômico:

Nada disso é totalmente novo; é claro que as pessoas se dedicam a atividades criativas desde a Antiguidade, o que não raro levou a resultados extraordinários. A diferença é que hoje essas atividades estão se tornando predominantes. Prova disso é a construção de toda uma infraestrutura em torno delas. (FLORIDA, 2011, p. 44).

Howkins (2013) também corrobora com a ideia de que a criatividade não é nenhuma novidade ao afirmar de que todos os seres humanos são criativos, no entanto, nem sempre se procurou extrair valor econômico da criatividade ou como coloca o autor: “[...] a novidade está na natureza e na extensão da relação entre elas e como elas se combinam para criar valor e riqueza extraordinários [...]”. (HOWKINS, 2013, p. 13).

O momento chave de transição da criatividade que a torna tão relevante na economia criativa: a identificação de uma ideia, a transformação dela em algo factível da qual se poderá

extrair valor econômico. Howkins (2011) complementa que “[...] a criatividade não é necessariamente uma atividade econômica, mas poderia se tornar caso produza uma ideia com implicações econômicas ou um produto comerciável”. (HOWKINS, 2013, p. 13).

De forma geral, a mudança ocorre toda vez que uma ideia é identificada, denominada e tornada factível, e pode vir, como decorrência, a ter registro de propriedade e se tornar comercializável, tornando-se produto criativo fruto da criatividade de um indivíduo.

A competição em mercados tecnológicos da atualidade exige constante adaptação em razão das demandas voláteis dos clientes, assim, as organizações mais bem-sucedidas deverão imergir em criatividade e inovação, em todos os níveis da organização, abrangendo todas as funções exercidas. (VICENZI, 2000 apud MATTOS, 2014). Em um contexto no qual criatividade se torna essencial para o alto desempenho das empresas, podemos compreender a centralidade deste tema na atualidade e afirmar que “A economia atual é, em essência, uma Economia Criativa”. (FLORIDA, 2011, p. 44).

2.1.1 Classe Criativa

Como colocado anteriormente, a criatividade não é uma característica restrita a um grupo de pessoas, no entanto, um número reduzido de indivíduos faz de sua imaginação criativa ponto central de sua vida profissional, utilizando-a de maneira comercial e almejando à extração de lucro. (MATTOS, 2014). O reconhecimento da criatividade como possível gerador de valor econômico, só foi evidenciado, segundo Florida (2011), com a ascensão de uma nova classe à qual ele nomeou de Classe Criativa.

A Classe Criativa, segundo o autor, é composta por indivíduos capazes de agregar valor econômico utilizando de sua criatividade. Todos os membros dessa classe têm em comum o fato de possuírem como fonte de renda a criatividade e, também, o fato de valorizarem a criatividade, a individualidade, as diferenças e o mérito. Florida (2011) completa relatando que é o papel econômico desta classe que sustenta e molda os hábitos sociais e culturais, o estilo de vida e os hábitos de consumo e identidade social daqueles que a compõe. A característica distintiva principal da classe, portanto, é o fato dos indivíduos estarem relacionados a “[...] atividades cujo objetivo é inovar de forma significativa”. (FLORIDA, 2011, p. 68).

Tendo isto em vista, Florida (2011) divide a classe criativa em dois elementos: o *Centro Hipercriativo* e os *Profissionais Criativos*. Segundo ele, “[...] o centro da classe criativa é formado por indivíduos das ciências, das engenharias, da arquitetura e do design, da educação, das artes plásticas, da música e do entretenimento, cuja função econômica é criar novas ideias,

novas tecnologias e novos conhecimentos criativos”. (FLORIDA, 2011, p. 8). Além deste centro, esta classe também abrange profissionais criativos de outras áreas que lidam com a resolução de problemas complexos, exigindo uma excelente capacidade de julgamento, alto nível de instrução e experiência: os *profissionais criativos*. E à medida em que o indivíduo se aprofunda na inovação e na criatividade, ele se aproxima do *Centro Hipercriativo*, e ao produzir novas formas e conteúdo de aplicação abrangente como função principal, torna-se parte deste núcleo.

São estes profissionais que compõem a base da economia criativa e constituem todas as indústrias criativas, exercendo funções extremamente especializadas, passíveis de customização cuja centralidade reside no potencial de criação do profissional (MATTOS, 2014) e é com a valorização da criatividade que esta classe expande:

À medida que o conteúdo criativo de outras linhas de trabalho aumenta – à medida que o corpo de conhecimento relevante se torna mais complexo e as pessoas são mais valorizadas por sua inventividade ao aplicá-lo -, alguns que agora fazem parte da classe trabalhadora podem passar para a classe criativa, quem sabe até para o Centro Hipercriativo. (FLORIDA, 2011, p. 70-71).

Concomitantemente ao aumento das profissões primordialmente criativas, percebe-se crescimento do conteúdo criativo em outras áreas, sendo atualmente muito comum o estímulo e valorização de uma cultura de criatividade e inovação, já que empresas enxergam os resultados que isto pode mobilizar. Para os indivíduos, esta valorização também ocorre, pois a criatividade se configura como uma maneira de expressão individual e autonomia, gerando maior satisfação no trabalho. Sendo assim, “[...] para todo lugar que olhamos, a criatividade é cada vez mais valorizada” (FLORIDA, 2011, p. 71) e, com isso, a classe criativa se torna cada vez maior.

2.1.2 Produtos Criativos

Segundo a definição do autor Howkins (2013), a Economia Criativa consiste nas transações inerentes aos produtos criativos. O autor estabelece uma equação para explicar que Economia Criativa é igual ao valor dos Produtos Criativos (que ao contrário da criatividade, podem ser quantificados) vezes o número de transações. Considerando a importância destes produtos, faz-se necessário um melhor entendimento do que são e suas características.

A criatividade não possui, inerente a si, o viés econômico, no entanto, é possível que se torne uma atividade econômica caso venha a gerar uma ideia com implicações econômicas ou

que resulte em um produto passível de comercialização. De maneira generalizada, pode-se inferir que esta mudança acontece no momento em que se identifica uma ideia, dá-se um nome a ela, e a transpõe do plano imaginário para o plano factível, podendo, então, registrar sua propriedade e vir a comercializá-la, sendo o resultado da conclusão deste processo um Produto Criativo.

Essa transição, de abstrato para prático, é difícil de definir. Não existe nenhuma definição abrangente do momento dessa mudança que preveja todos os casos [...] Em geral, a mudança ocorre toda vez que uma ideia é identificada, denominada e tornada exequível, e pode vir, como consequência, a se ter sua propriedade e se efetuar a sua comercialização. (HOWKINS, 2013 p. 13).

Sendo assim, um produto criativo pode ser definido como um bem ou um serviço dotado de valor econômico oriundo da criatividade de um ou mais indivíduos. Como bem, corriqueiramente considera-se algo com massa física, e um serviço como algo intangível. No entanto, é importante ressaltar que “Uma vez identificados, os produtos criativos podem ser difíceis de serem quantificados e avaliados. É relativamente fácil avaliar um DVD ou uma máquina, mas medir e avaliar um direito autoral ou uma patente neles embutidos é mais complicado”. (HOWKINS, 2013, p. 105).

Howkins (2013) ressalta que as características importantes de um produto criativo são duas: ele é resultante de uma atividade criativa e tem um valor econômico reconhecível. O resultado de produtos criativos tem mostrado certa tendência a acontecer de forma mais explícita nas artes, o que fez com que as artes, frequentemente, sejam tidas como a atividade criativa principal, chegando ao ponto de criatividade e artes serem tratadas como sinônimos. No entanto, os artistas não possuem monopólio sobre a criatividade, nem são eles os únicos trabalhadores na Economia Criativa.

Sendo assim, podemos entender que a matéria-prima da economia criativa, utilizada para a produção de bens e serviços criativos, reside no conceito de criatividade construído ao longo das décadas. (COSTA; DE SOUZA-SANTOS, 2011 apud MATTOS, 2014). Porém, como não há inerência de valor econômico em todas as manifestações de criatividade, faz-se necessário transformar esta matéria-prima em um bem ou serviço comercializável e dotado de valor econômico (produtos criativos). Além, como coloca Mattos (2014), é preciso a existência de um mercado no qual clientes e vendedores estejam ativos, bem como certas normas para reger aquilo que se considera um negócio razoável. Sendo a união de todos estes elementos aquilo que embasa a economia criativa, possibilitando sua emergência.

2.2 ECONOMIA CRIATIVA

As discussões de Economia Criativa datam de menos de 20 anos, sendo um campo de estudo ainda bastante embrionário, embora sua constituição esteja em rota ascendente e ritmo acelerado, como colocado por Miguez (2007). Tanto o conceito quanto a abrangência do tema Economia Criativa dependem das diferentes perspectivas utilizadas nas publicações teóricas existentes, sendo extremamente difícil demarcar com exatidão setores e profissionais que, de fato, fazem parte desta crescente economia.

A popularização de Economia Criativa teve início em 1994, na Austrália, quando Paul Keaton, primeiro ministro do país na época, realizou um discurso e um convite à população para maior aproveitamento das oportunidades desencadeadas com a globalização e com as mídias digitais. (GIL, 2012 apud SERAFIM et al., 2012). Neste contexto, criou-se o conceito de *Creative Nation*, ou nação criativa, que gerou uma reflexão sobre papel do Estado no desenvolvimento cultural, tornando a Austrália o primeiro país a trazer à tona discussões sobre esse segmento (MIGUEZ, 2007 apud SERAFIM et al., 2012), a partir daí o país passou a considerar as políticas culturais como um tipo de política econômica, explicitando a criatividade como fator determinante na capacidade de adaptação aos novos imperativos econômicos. (BRITISH COUNCIL, 2010).

Foi em 1997, no entanto, que o tema ganhou ainda mais relevância quando, visando a aumentar a competitividade frente a um cenário mais acirrado, o ministro britânico Tony Blair convocou uma força-tarefa que pretendia mapear e, em seguida, incentivar os setores criativos mais promissores do Reino Unido, criou-se o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS), que encomendou uma pesquisa a fim de conceituar e mapear a Economia Criativa (Creative Industries Mapping Document, 1998), identificando os 13 setores criativos mais promissores, categorização que serviu como exemplo internacional, sendo, até mesmo, replicado.

O programa britânico firmou-se como pioneiro no esforço governamental de definir e registrar sistematicamente as indústrias criativas, conceituando, por meio do DCMS, Economia Criativa como “[...] aquelas atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, e que potencializam a criação de emprego e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual”. (DCMS, 1998 apud BRITISH COUNCIL, 2010, p. 15). A definição causou algumas controvérsias, como o fato de que a maioria dos novos produtos atuais conta com elementos de criatividade e propriedade intelectual inerentes, tornando a classificação de algumas indústrias como *criativas* uma tarefa difícil. Entretanto, mesmo que

alguns ajustes pontuais tenham sido feitos, a definição criada em 1998 segue sendo utilizada pelo DCMS na atualidade.

Um dos grandes méritos do sucesso deste programa foi o fato de ter gerado reflexões no que tange às mudanças estruturais profundas que se fazem necessárias na sociedade global, provocando discussões em áreas que não são estritamente ligadas à economia criativa, e posicionando criatividade como um elemento a ser pensado e inserido. Como exemplo disto temos o uso da criatividade em propostas de requalificação urbana; valorização do intangível cultural em instituições financeiras; inserção do papel da cultura em estratégias socioeconômicas; e, até mesmo, a revisão da estrutura econômica, introduzindo novos modelos de negócio. (REIS, 2008).

O primeiro marco bibliográfico ocorreu nos anos 2000 com o lançamento do livro de Richard E. Caves, *Creative industries: contracts between art and commerce*, suscitando debates do tema na academia. Em 2001, o autor John Howkins escreveu um grande estudo sobre economia criativa em um livro chamado *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, ou Economia Criativa: Como Ganhar Dinheiro com Ideias Criativas. Em seguida, Richard Florida publicou sua obra a respeito deste assunto, *The Rise of the Creative Class*, ou A ascensão da Classe Criativa (2002), cujo foco reside mais sobre os profissionais da área.

A partir da valorização do tema, universidades começaram a lançar cursos focados na Indústria Criativa e a incidência de fóruns, *workshops* e discussões sobre o tema elevou-se expressivamente, tornando-o um dos grandes objetos de estudo da atualidade.

Referente ao tema no Brasil, em Junho de 2004, em São Paulo foi realizado pela primeira vez no país um evento da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) chamado de *Workshop on Cultural Entrepreneurship on Creative Industries*, ou seja, Workshop de Empreendedorismo em Indústria Criativas. Quase um ano depois, em Abril de 2005, durante o Fórum Internacional das Indústrias Criativas, Salvador foi escolhida como sede do Centro Internacional das Indústrias Criativas. Foi em 2007, entretanto, que o setor ganhou destaque no país, quando no *São Paulo Fashion Week* ocorreu um encontro a respeito da Economia Criativa. (SERAFIM et al., 2012).

Quatro anos após, surgiu o Plano da Secretaria da Economia Criativa, por meio do Ministério da Cultura (MINC), instigando políticas, objetivos e ações para o setor no período de 2011 a 2014. Finalmente, em Julho de 2012, foi criada a Secretaria da Economia Criativa (SEC), aprovada por meio de um decreto¹ e subordinada ao Ministério da Cultura, visando a

¹ Decreto 7743 de 1º de Junho de 2012.

criar, implantar e acompanhar políticas públicas que objetivem o desenvolvimento local e regional, dando maior atenção aos profissionais da área, bem como aos micro e pequenos empreendimentos deste setor. Seguido desta criação, foi anunciado o investimento de R\$ 12,4 milhões em pesquisa sobre Economia Criativa, lançando o Observatório Brasileiro da Economia Criativa (OBEC) (SERAFIM et al., 2012).

Howkins (2013) foi um dos primeiros autores a criar uma definição para Economia Criativa, e, para gerar maior entendimento deste tema, começou desdobrando o conceito de criatividade, que para ele, consiste na habilidade de se criar algo novo, seja isto em relação à produção de algo do zero, ou no sentido de dar um novo caráter a algo que já existia, sendo assim, considera criatividade uma aptidão e um talento.

“A criatividade por si só não tem valor econômico. Ela precisa tomar forma, ser plasmada em um produto comercializável se quiser alcançar seu valor comercial”. (HOWKINS, 2013 p. 39). Isso significa que ela pode ou não ser uma atividade econômica, mas tem o poder de se transformar no momento em que engloba implicações econômicas e produtos de troca.

Para facilitar o entendimento, o autor conceitua economia, contrapondo seu objeto de estudo, a alocação de recursos finitos, com a característica renovável encontrada no recurso fundamental da Economia Criativa:

Economia é convencionalmente definida como um sistema para a produção, troca e consumo de bens e serviços. As ciências econômicas geralmente lidam com o problema de como indivíduos e as sociedades satisfazem suas necessidades (que são infinitas) com os recursos (que são finitos). Trata-se, portanto, basicamente da alocação de recursos escassos. Embora use ambos os termos segundo estes sentidos, mostra que as ideias não são limitadas da mesma forma que os bens tangíveis, e a natureza de sua economia é diversa. (HOWKINS, 2013 p. 13).

Após percorrer as definições de criatividade e economia, Howkins (2013) os relaciona, criando um conceito a partir do qual o autor embasa toda a sua explicação do que é, de fato, a Economia Criativa, o produto criativo: “[...] um bem ou serviço econômico resultante da criatividade que tem um valor econômico”. (HOWKINS, 2013 p. 14). Para Howkins (2013), Economia Criativa consiste nas transações realizadas nos produtos criativos, e sugere, ainda uma equação capaz de defini-la: $EC = PC \times T$. Ou seja, Economia Criativa (EC), equivale aos Produtos Criativos (PC) vezes o número de transações (T), deixando criatividade de fora, por ser algo extremamente intangível, e utilizando o número de Produtos Criativos, que podem ser quantificados.

Segundo o autor, a produção atual depende cada vez mais de recursos intangíveis, e destaca, ainda, o caráter infundável da criatividade como matéria-prima, o que se opõe à

economia tradicional, caracterizada por recursos finitos. Segundo ele, “A criatividade é autossuficiente. Não precisamos de recursos externos para ser criativos (embora precisemos deles para fabricar produtos criativos)”. (HOWKINS, 2013 p. 32). Sendo assim, coloca o ato criativo, por consistir na organização de ideias em novas formas, como recurso infinito, que cresce dentro de seu próprio âmbito.

Para Reis (2008) a Economia Criativa parece reconhecer alguns aspectos importantes de outros conceitos, unindo-os e adicionando seu toque particular:

Da chamada economia da experiência, reconhece o valor da originalidade, dos processos colaborativos e da prevalência de aspectos intangíveis na geração de valor, fortemente ancorada na cultura e em sua diversidade. Da economia do conhecimento, toma a ênfase no trinômio de tecnologia, mão-de-obra capacitada e geração de direitos de propriedade intelectual, explicando por que para alguns autores (KNELL; OAKLEY), os setores da Economia Criativa integram a economia do conhecimento, muito embora não dê à cultura a ênfase que a economia criativa lhe confere. Da economia da cultura, propõe a valorização da autenticidade e do intangível cultural único e inimitável, abrindo as comportas das aspirações dos países em desenvolvimento de ter um recurso abundante em suas mãos. (REIS, 2008, p. 23-24).

Para a autora, a grande novidade da Economia Criativa está no fato de que esta reconhece que o contexto global da atualidade (marcado pela convergência de tecnologias, globalização e insatisfação com o quadro econômico atual) dá à criatividade o papel de embasar e motivar novos modelos de negócios, processos organizacionais e relações. (REIS, 2008).

Ainda em 2008², foi lançado um relatório de extrema relevância, criado pelas Nações Unidas: o *Creative Economy Report* foi fruto de um extenso estudo e surgiu com o objetivo de criar sua própria definição, bem como, levantar alguns questionamentos acerca do tema Economia Criativa. A definição da UNCTAD (2010, p. 10) para economia criativa consiste no seguinte conceito:

A economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico. Ela pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo que promove inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo; é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial; no centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas.

² Relatório atualizado em 2010 – UNCTAD - Relatório da Economia Criativa 2010

Para a UNCTAD (2010), o conceito de economia criativa fez com que criatividade assumisse um papel de destaque como uma força econômica contemporânea, explicitando que desenvolvimentos econômico e cultural podem caminhar juntos configurando um processo de desenvolvimento sustentável.

Para o Ministério da Cultura (2012), havia a necessidade de uma definição conceitual que servisse como embasamento inicial e fio condutor do processo de elaboração do Plano da Secretaria da Economia Criativa, criado em 2012. Por considerarem que o conceito de Economia Criativa era relativamente vago e ambíguo, por ser muito recente e ainda se encontrar em período de construção, seria preciso criar e moldar uma definição de Economia Criativa adequada ao contexto brasileiro:

Nossa compreensão de economia criativa definitivamente não se submetia ao significado moderno das 'indústrias culturais'. [...] nossa primeira tarefa foi pactuar os fundamentos da economia criativa, a partir dos seguintes princípios: inclusão social, sustentabilidade, inovação e diversidade cultural brasileira [...] definimos Economia Criativa partindo das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p. 21-23).

Figura 1- A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos



Fonte: Ministério da Cultura (2011), Plano da Secretaria da Economia Criativa.

Sendo assim, o Ministério da Cultura (2012) classifica a Economia Criativa como a economia do intangível, do simbólico, baseada em um recurso infindável, a criatividade. Esta economia tem como fonte os talentos criativos que se organizam de maneira individual ou coletiva para produzir bens ou serviços criativos

Serafim et al. (2012) colocam Economia Criativa como um cruzamento entre o intangível e a economia, classificando-a como “[...] um conjunto de atividades, bens ou serviços culturais que possuem natureza tanto econômica quanto cultural” (SERAFIM ET AL., 2012 p. 3), cuja matéria-prima é o ato criativo capaz de gerar valor simbólico. Este valor é oriundo da criatividade, imaginação e capacidade inventiva de um ou mais indivíduos, e ainda, é elemento formador do preço, que é dele que vamos obter riqueza cultural e econômica.

Já para Caiado (2011 apud SERAFIM et al., 2012), economia criativa é um ciclo que abrange a criação, produção e distribuição de produtos e serviços utilizando como recursos produtivos a criatividade (ativo intelectual) e conhecimento.

As atividades econômicas são desenvolvidas a partir da combinação de criatividade com técnicas e/ou tecnologias, agregando valor ao ativo intelectual, ou seja, associa-se o talento aos objetivos econômicos. Caracteriza-se não somente como um ativo cultural, produto ou serviço comercializável, mas incorpora elementos tangíveis e intangíveis dotados de valor simbólico. (CAIADO, 2011 apud SERAFIM et al., 2012).

Economia Criativa, como fica evidente, é um campo de estudos recente e de extrema importância no contexto atual do tecido social contemporâneo, portanto “Não há uma definição

única sobre a ‘economia criativa’. É um conceito subjetivo que ainda está sendo moldado”. (UNCTAD, 2008, p. 28). Por este motivo, optou-se por fazer um compêndio de algumas abordagens relevantes a respeito de Economia Criativa:

Quadro 1 - Compêndio de abordagens da economia criativa

Economia Criativa	Referência
Economia criativa seria uma abordagem holística e multidisciplinar, lidando com a interface entre economia, cultura e tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado, resultante de uma mudança gradual de paradigma.	Edna dos Santos-Duisenberg (2011) - Chefe do programa de Economia e Indústrias Criativas da UNCTAD, a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento.
Economia criativa abrange além das indústrias criativas, o impacto de seus bens e serviços em outros setores e processos da economia e as conexões que se estabelecem entre eles.	Hartley (2005)
“[...] Economia criativa. Ao que tudo indica, trata-se de uma nova denominação que vem se afirmando no discurso dos profissionais envolvidos com a área cultural no Brasil – administradores públicos, produtores, gestores, entre outros – em substituição àquilo que se convencionou chamar de indústria cultural”.	Machado (2007, p.83).
As atividades, bens e serviços culturais possuem dupla natureza, tanto econômica quanto cultural, uma vez que são portadores de identidades, valores e significados, não devendo, portanto, ser tratados como se tivessem valor meramente comercial.	Declaração do Milênio das Nações Unidas (2000).
“Diferentemente da economia tradicional ‘taylorista’, a economia criativa se caracteriza pela abundância e não pela escassez, pela sustentabilidade social e não pela exploração de recursos naturais e humanos, pela	Leitão (2011, p.14).

inclusão produtiva e não pela marginalização de indivíduos e comunidades”.	
“A economia criativa é, portanto, a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos. Por se caracterizar pela abundância e não pela escassez, a nova economia possui dinâmica própria [...]”.	Ministério da Cultura (2011, p.24).
“Economia Criativa é o ciclo que engloba a criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam a criatividade, o ativo intelectual e o conhecimento como principais recursos produtivos. São atividades econômicas que partem da combinação de criatividade com técnicas e/ou tecnologias, agregando valor ao ativo intelectual. Ela associa o talento a objetivos econômicos. É, ao mesmo tempo, ativo cultural e produto ou serviço comercializável e incorpora elementos tangíveis e intangíveis dotados de valor simbólico”.	Caiado (Coord) (2011, p. 15).
“A capacidade da Economia Criativa de gerar novos produtos e serviços ‘transborda’ para atividades inovadoras em outras empresas e organizações dentro e fora do setor, gerando encadeamentos nas cadeias produtivas, potencializando inovações em outros setores”.	Economia Criativa na cidade de São Paulo: Diagnóstico e Potencialidade (2011, p. 140).

Fonte: Adaptação de SERAFIM et al. (2012).

Tendo em vista estas diversas perspectivas, é possível perceber que, apesar das diferentes conceituações de Economia Criativa, existem alguns pontos de convergência a serem considerados como: (1) a centralidade da criatividade como ato gerador e o destaque que se dá ao seu caráter infundável e abundante; (2) o valor cultural como um elemento imprescindível, valorizando o simbólico e o intangível; e (3) a importância da existência de valor econômico.

2.2.1 Indústrias Criativas

As definições de Economia Criativa e Indústria Criativa se misturam, e muitas vezes andam associadas, no entanto é preciso entender que assim como afirma Howkins (2013), a Economia Criativa nada mais é do que o conjunto de Indústrias Criativas e das transações realizadas por elas.

Foi no Reino Unido que surgiu o primeiro mapa das indústrias criativas, por meio do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, 1998) que encomendou um estudo para conceituar e definir um grupo de indústrias pertencentes à economia criativa, proclamando 13 setores que representavam 8% das atividades econômicas britânicas, foram eles: artesanato, arquitetura, artes cênicas, artes e antiguidades, cinema, design, editorial, moda, música, publicidade, *software*, *software* interativo de lazer (videogames), televisão/rádio. Esta primeira categorização foi amplamente adotada por diversos países, podendo sofrer alguns ajustes pontuais a fim da maior adequação à realidade econômica-cultural das regiões. (BRITISH COUNCIL, 2010). Serafim et al. (2011), no entanto, nos explica que apesar da tradução de *Creative Industries* (oriunda do Reino Unido) ser *Indústrias Criativas*, “[...] o termo no inglês significa ‘setor’, ou seja, a cadeia de empresas que realizam uma determinada atividade produtiva”. (SERAFIM et al., 2011, p. 2).

Assim como o conceito de Economia Criativa, não existe consenso acerca dos setores pertencentes à Indústria Criativa, como coloca Reis (2008, p. 24-25):

Indústrias criativas são entendidas como um conjunto de setores econômicos específicos, cuja seleção é variável segundo a região do país, conforme seu impacto econômico potencial na geração de riqueza, trabalho, arrecadação tributária e divisas de exportações. Tendo em vista que as vantagens comparativas de cada país são distintas, a lista é diversa, incluindo eventualmente turismo, gastronomia, folclore, joalheria ou outros.

Caves (2000 apud REIS, 2008) engloba em sua descrição de indústrias criativas aquelas que são relacionadas a artes, cultura e entretenimento em geral. Já para Howkins (2013), quatro indústrias permeadas pela propriedade intelectual constituiriam a Economia Criativa: a indústria de design, a de patentes, a de marcas registradas e a de direitos autorais. Para Hartley (2005 apud REIS, 2008), as Indústrias Criativas trazem a convergência do conceito e da prática das artes criativas (talento individual), das indústrias culturais (escala de massa) e de um novo contexto (com as novidades das TICs, constituindo uma nova economia do conhecimento). Já para Reis (2008), as indústrias criativas são relevantes economicamente não só por si mesmas,

mas para impulsionar e fornecer “[...] valores intangíveis a outras formas de organização de processos, relações e dinâmicas econômicas de setores diversos”. (REIS, 2008, p. 25).

Serafim et al. (2011), citam Menger (2001) ao colocar que existe um grande desafio para delimitar os ramos que podem ser considerados criativos, bem como encontrar indicadores a serem utilizados nesta delimitação, não havendo consenso quanto à sua definição ou composição. Para Serafim et al. (2011, p. 3):

[...] Os setores criativos são as atividades produtivas que apresentam como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento este, base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica. Tal conjunto de atividades, bens ou serviços culturais apresenta como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico (o valor do bem criativo se encontra na capacidade humana de inventar, de imaginar, de criar, seja de forma individual ou coletiva), elemento base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica.

Além dos autores citados, alguns órgãos nacionais e internacionais se propuseram a contribuir para a discussão da conceituação e constituição das Indústrias Criativas. A UNCTAD (2010), por exemplo, concordando com a relatada inconsistência na definição do tema, buscou elaborar sua própria perspectiva acerca das Indústrias Criativas.

Para explicar o que são os bens criativos, a UNCTAD (2010) começa conceituando o que são produtos e serviços culturais, já que estes são um subconjunto da categoria de produtos e serviços criativos. Produtos culturais compartilham das seguintes características: (1) sua produção demanda alguma contribuição da criatividade individual; (2) eles veiculam mensagens simbólicas para aqueles que os consomem; (3) eles contêm, ao menos potencialmente, alguma propriedade intelectual que possa ser atribuída ao indivíduo ou grupo que esteja produzindo o produto ou serviço. (UNCTAD, 2010).

Sendo assim, eles possuem valor cultural, independentemente de qualquer possível valor comercial que possam ter, sendo valorizados tanto por aqueles que os produzem quanto por aqueles que os consomem, por razões sociais e culturais. Os produtos e serviços criativos, por sua vez, extrapolam o conceito de produtos culturais, incluindo, por exemplo moda e *software*, dessa maneira, percebe-se que as Indústrias Criativas são consideradas uma ampliação daquilo que está englobado nas Indústrias Culturais. (UNCTAD, 2010).

Segundo a perspectiva da UNCTAD (2010), deve-se ampliar o conceito de criatividade, não só o considerando parte de atividades artísticas, mas interpretando Indústrias Criativas como “[...] qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente

dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível”. (UNCTAD, 2010, p. 7).

Portanto, faz-se uma diferenciação entre dois tipos de atividades: as *upstream* e as *dowstream*. As primeiras seriam aquelas ligadas às atividades culturais tradicionais, a exemplo das artes cênicas; já a segunda, trataria daquelas atividades com maior proximidade ao mercado, a exemplo da publicidade. Tendo isto em vista, formulou-se a definição formal de Indústrias Criativas:

São ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artístico, de serviços e industriais; constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial. (UNCTAD, 2010, p. 8).

A classificação da UNCTAD (2010) para indústrias criativas se divide em quatro grandes grupos: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais, divididos, por sua vez em nove subgrupos.

O primeiro deles é o *Patrimônio*, tido como origem de todas as formas de arte e coração da indústria criativa, unindo aspectos culturais (históricos, antropológicos, étnicos, estéticos e sociais), influenciando a criatividade e impulsionando serviços patrimoniais, além de atividades culturais. Neste grupo, estão englobados *expressões culturais tradicionais*, artesanato, festivais e celebrações; e *locais culturais*, sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições etc. (UNCTAD, 2010).

O segundo grupo, *Artes*, baseia-se puramente em arte e cultura, buscando inspiração no patrimônio, valores de identidade e significado simbólico. Nele estão inclusas as *artes visuais*, pinturas, esculturas, fotografia e antiguidades; e as *artes cênicas*, música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo, teatro de fantoches etc. (UNCTAD, 2010).

Posteriormente temos *Mídia*, que representa a produção de conteúdo criativo com objetivo de comunicar aos grandes públicos. Aqui estão as *editoras e mídias impressas*, livros, imprensa e outras publicações; as *mídias audiovisuais*, filme, televisão, rádio e demais radiodifusões; as *Criações Funcionais*, mais impulsionadas pela demanda e focadas na prestação de serviços, incluindo *design*, interiores, gráfico, moda, joalheria, brinquedos; *novas mídias*, arquitetônico, publicidade, cultural e recreativo, pesquisa e desenvolvimento (P&D) criativo, outros serviços criativos digitais; e *serviços criativos*, arquitetônico, publicidade,

cultural e recreativo, pesquisa e desenvolvimento (P&D) criativo, outros serviços criativos digitais. (UNCTAD, 2010).

A Unesco (2009 apud MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012) também se posicionou acerca da composição dos setores das Indústrias Criativa, segundo sua perspectiva pode-se dividir em duas categorias: setores criativos nucleares, os quais possuem natureza essencialmente criativa, tendo como gerador de valor cultural e econômico, o ato criativo; e setores criativos relacionados, cuja essência em si não é a criatividade, mas relacionam-se com a mesma e são impactados por ela. Além disso, ainda há o chamado setor do patrimônio imaterial, considerado transversal aos anteriores, configuram o tradicional, transmitido através de gerações e em constante mudança e reconstrução através das interações socioculturais, conforme fica claro na Figura 2:

Figura 2 - Escopo dos Setores Criativos Unesco (2009)



Fonte: Unesco (2009) apud Ministério da Cultura (2012).

Considerando a abordagem nacional, duas categorizações se destacam, a realizada por meio do Plano da Secretaria da Economia Criativa pelo Ministério da Cultura (2012) e a elaborada no mesmo ano pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN).

Para a Secretaria da Economia Criativa, denominar setores criativos aqueles cujas atividades provém da criatividade e do conhecimento é vago, pois consideram os mesmos indispensáveis em todas as atividades econômicas; por outro lado, consideram restritivo, considerar do setor criativo somente as atividades construídas a partir da exploração de propriedade intelectual. Para eles, a diferenciação mais significativa da Economia Criativa deveria se dar por meio da análise dos processos de criação e de produção, ao invés dos insumos

e/ou da propriedade intelectual dos produtos. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012). Segundo sua definição:

Os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012, p. 22).

O Ministério da Cultura ampliou, então, sua noção de Setores Criativos, que até recentemente só englobava setores tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), passando a considerar, agora, outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdo, ao design, à arquitetura, entre outros.

Figura 3 - Escopo dos Setores Criativos Ministério da Cultura (2012)



Fonte: Plano da Secretaria da Economia Criativa – Ministério da Cultura (2012).

A FIRJAN (2012) elaborou o *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, considerado um dos principais estudos de Indústrias Criativas realizado no país, ele traz informações acerca dos segmentos que reconhece como constituintes das Indústrias Criativas e dos profissionais desta área.

Para a FIRJAN (2012), a Indústria Criativa é constituída por três grandes áreas: (1) o núcleo criativo, formado por atividades econômicas que têm como insumo principal para a

geração de valor as ideias; (2) as atividades relacionadas, que provêm de maneira direta bens e serviços criativos ao núcleo, fornecendo materiais e elementos que são imprescindíveis ao núcleo; (3) apoio, composto por aqueles que ofertam bens e serviços indiretamente ao núcleo.

A classificação proposta pela FIRJAN (2012) sobre quais segmentos compõem a economia criativa se mostra mais abrangente e atual que outras classificações. Ela reconhece e inclui profissionais que utilizam a criatividade na maioria de suas funções, por mais que num primeiro momento o segmento não transpareça isso. (FIRJAN, 2012 apud MATTOS, 2014, p. 39).

Considerando as peculiaridades da realidade brasileira, foram mapeados pela FIRJAN 14 segmentos pertencentes ao núcleo principal como ilustrado da Figura 4:

Figura 4 - Fluxograma da Indústria Criativa FIRJAN (2012)



Fonte: Adaptação FIRJAN (2012).

Segundo a UNCTAD (2010) não há um modelo correto ou incorreto das indústrias criativas, mas sim, diferentes interpretações, no entanto, Serafim et al. (2011), colocam que “[...] um aspecto que reflete na formulação dos conceitos seja de indústria criativa, economia criativa ou indústria cultural, é o pressuposto que alguns estudos apoiam (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011; UNCTAD, 2010; CAIADO, 2011): o âmbito cultural está inserido no criativo”. (SERAFIM et al., 2011, p. 3).

2.3 MODELOS DE NEGÓCIO

As diversas mudanças econômicas ocorridas, como a difusão da internet e os inúmeros avanços tecnológicos, transformaram a maneira como consumidores e fornecedores se relacionam: a lógica empregada na era industrial deixou de fazer sentido e, com isso, as empresas passaram a desenvolver novas maneiras através das quais passariam a entregar e capturar valor. (TEECE, 2010).

De fato, estes avanços abriram novos horizontes para o desenho de modelos de negócio ao permitirem empresas a mudar fundamentalmente a maneira como se organizavam e se envolviam nas trocas econômicas [...]. (MENDELSON, 2000 apud ZOTT, AMIT e MASSA, 2011, p. 4, tradução nossa).

Deste contexto de transformações, emergiu a discussão a respeito do termo Modelos de Negócio, em meados de 1990, tendo sido impulsionada desde então a partir da construção teórica de acadêmicos e profissionais de empresas, resultando em um grande número de publicações. (ZOTT, AMIT e MASSA, 2011).

No entanto, apesar deste evidente aumento na literatura sobre o tema, assim como em economia criativa, não existe um consenso acerca do conceito de modelo de negócios:

A nível geral , o modelo de negócio tem sido referido como uma declaração (Stewart & Zhao , 2000), uma descrição (Applegate , 2000; Weill & Vitale , 2001), uma representação (Morris, Schindehutte , & Allen, 2005; Shafer , Smith, & Linder, 2005), uma arquitetura (Dubosson - Torbay , Osterwalder , & Pigneur , 2002; Timmers , 1998), uma ferramenta conceitual ou modelo (George & Bock, 2009; Osterwalder , 2004; Osterwalder , Pigneur , & Tucci , 2005) , um modelo estrutural (Amit & Zott , 2001) , um método (Afuah & Tucci , 2001), um quadro (Afuah , 2004), um padrão (Brousseau & Pénard, 2006), e um conjunto (Seelos & Mair, 2007). (ZOTT, AMIT, MASSA, 2011, p. 4, tradução nossa).

Para o Teece (2010), os Modelos de Negócio tratam do valor que a empresa irá entregar aos clientes e da maneira como ela irá se organizar para fazer isso e também para capturar valor. Sendo uma articulação da lógica e uma fonte de informações que demonstram como a empresa

cria e entrega valor, esboçando, ainda a arquitetura das receitas, custos e lucros associados. Para ele, os modelos de negócio se fazem necessários em economias de mercado nas quais “[...] há escolha do consumidor, transação de custos, heterogeneidade entre consumidores e produtores, e competição” (TEECE, 2010, p. 176, tradução nossa), já que, neste contexto as empresas constantemente têm que criar novas propostas de valor para atender uma gama de necessidades dos consumidores.

Quando uma empresa é estabelecida, ela, explicitamente ou implicitamente, utiliza de um modelo de negócios particular que descreve o design ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor empregados. A essência de um modelo de negócios é definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai os clientes para pagar por valor, e converte esses pagamentos em lucro. Assim, ele reflete a hipótese da gestão a respeito do que os clientes querem, como eles o querem, e como a empresa pode se organizar para melhor atender estas necessidades, ser paga por fazer isso e lucrar. (TEECE, 2010, p. 172, tradução nossa).

Teece (2010) explica que os modelos de negócio configuram, em primeira instância, um modelo conceitual, ao invés de financeiro, tendo como papel fundamental fazer suposições acerca dos clientes e suas mudanças de necessidade, do comportamento de receitas e custos e das prováveis reações dos concorrentes, sendo responsáveis, portanto, por desenhar a lógica necessária para lucrar. O autor destaca, no entanto, que a adaptação do Modelo de Negócios ao ambiente competitivo é um ponto chave para a construção de lucros sustentáveis, já que “Tecnologia e produtos superiores, pessoal excelente, uma boa governança e uma boa liderança muito provavelmente não serão o suficiente para produzir uma lucratividade sustentável”. (TEECE, 2010, p. 174, tradução nossa).

Um bom Modelo de Negócios seria, então, capaz de criar uma proposição de valor persuasiva para consumidores cujos custos e estruturas de risco sejam vantajosos, possibilitando significativa captura de valor.

A seleção de qual modelo utilizar exige uma análise das escolhas disponíveis seguida da coleta de evidências para validação de palpites feitos acerca dos consumidores, concorrentes, parceiros, distribuidores e fornecedores. É importante ressaltar, no entanto, que não há um caráter permanente atrelado a escolha de um modelo de negócios, já que, provavelmente, haverá uma substituição com o passar do tempo para se adequar a transformações e oferecer vantagens em termos de inovação tecnológica e organizacional. (TEECE, 2010).

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002 apud CHESBROUGH, 2010), um modelo de negócios articula a proposição de valor; identifica um segmento de mercado e especifica um mecanismo gerador de receita; define uma estrutura para a cadeia de valor necessária para criar

e distribuir a oferta e tudo aquilo que for complementar para estabelecer uma posição na cadeia; detalha o mecanismo de receita; estima a estrutura de custos e potencial de lucro; descreve como a empresa se posiciona na rede de valor; e desenvolve uma estratégia competitiva por meio da qual a empresa irá se diferenciar das demais.

Para Chesbrough (2010), tamanha é a relevância dos modelos de negócio, que a mesma ideia ou tecnologia levada ao mercado com dois modelos de negócio diferentes terá resultados econômicos distintos, afirmando que uma tecnologia medíocre pode ser mais valiosa que uma tecnologia impressionante, caso possua um modelo de negócios imensamente superior. Teece (2010) concorda com Chesbrough (2010) afirmando que inovação tecnológica por si só não garante sucesso econômico, afirmando que todo resultado de esforços de P&D deveria ser acompanhado de um modelo de negócios para se posicionar no mercado e definir como se dará a captura de valor.

Chesbrough (2010) coloca, ainda, que muitas empresas não conduzem experimentos para testar potenciais novos modelos de negócio antes que inovações externas tornem seus modelos tradicionais obsoletos. Para o autor, é essencial que as empresas superem sua resistência a mudança e se submetam a experimentos que verifiquem novos mercados potenciais e possibilitem aproveitar tecnologias promissoras que talvez não se encaixem no antigo modelo de negócios. Só assim a empresa poderá se posicionar a frente da concorrência, gerando novos conhecimentos que possam dar força ao processo de mudança. Assim como Chesbrough (2010), Teece (2010) ressalta a importância da experimentação para se chegar em um modelo de negócios bem-sucedido: “[...] um novo modelo de negócios debuta com êxito somente depois de consideráveis tentativas e erros”. (TEECE, 2010, p. 188, tradução nossa).

Os autores Zott, Amit e Massa (2011), em um esforço para fornecer uma literatura mais completa e atual, analisaram diferentes perspectivas acerca do conceito de modelos de negócio buscando encontrar convergências e discrepâncias entre este grande número de visões:

Quadro 2 - Compêndio de abordagens de Modelo de Negócios

Definição	Autor
“O modelo de negócios é uma arquitetura de produtos, serviços e sistemas de informação, incluindo uma descrição dos diversos atores e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para estes diversos atores; uma descrição das fontes de receita”.	Timmers (1998, p.2).

<p>O modelo de negócio descreve “[...] conteúdo, estrutura e governança das operações concebidos de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios”.</p> <p>Baseado no fato de que as transações conectam atividades, os autores evoluíram sua definição para “[...] um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e estende suas fronteiras”.</p>	<p>Amit & Zott (2001, p. 511, tradução nossa).</p> <p>Zott & Amit (2010, p. 216, tradução nossa).</p>
<p>O modelo de negócio é “[...] a lógica heurística que conecta potencial técnico à realização de valor econômico”.</p>	<p>Chesbrough & Rosenbloom, (2002, p. 529, tradução nossa).</p>
<p>Modelos de negócio são “[...] histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio à pergunta de Peter Drucker: Quem é o cliente? O que ele valoriza? E também responde à pergunta fundamental que todo gestor deve perguntar: Como nós ganhamos dinheiro nesse negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado?”</p>	<p>Magretta (2002, p. 4).</p>
<p>Um modelo de negócio é uma “[...] representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são usadas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos”. Ele possui seis componentes fundamentais: proposição de valor, clientes, processos internos/competências, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais e de investidores.</p>	<p>Morris et al. (2005, p. 727).</p>
<p>Modelos de negócios “[...] consistem em quatro elementos interligados, que, em conjunto, criam e entregam valor”. São eles: proposta de valor ao cliente, a fórmula de lucro, recursos-chave e os principais processos.</p>	<p>Johnson, Christensen, & Kagermann (2008, p. 52).</p>

Fonte: Adaptação de Zott, Amit e Massa (2011).

Para Zott, Amit e Massa, conforme demonstrado no Quadro 2, apesar da grande difusão do tema na academia, os pesquisadores frequentemente adotam definições idiossincráticas que se adequam aos seus próprios estudos e estes raramente conversam com os conceitos utilizados por outros pesquisadores, no entanto apesar das diferenças conceituais entre eles:

Existem alguns temas emergentes. Notavelmente, (1) existe um reconhecimento generalizado – implícito ou explícito – de que os modelos de negócio são uma nova unidade de análise que é distinta de produto, empresa, indústria ou rede; ele é centrado em uma empresa focal, mas seus limites ultrapassam os da empresa; (2) modelos de negócio enfatizam um *approach* holístico e sistêmico para explicar como as empresas ‘fazem negócios’; (3) as atividades de uma empresa focal e seus parceiros desempenha um importante papel nas conceituações de modelos de negócio que vem sendo propostas; e (4) modelos de negócio buscam explicar tanto criação de valor quanto captura de valor. (ZOTT, AMIT, MASSA, 2011, p. 4, grifo do autor, tradução nossa).

2.3.1 Business Model Canvas

Osterwalder (2004), em sua tese de doutorado para a Universidade de Lausanne, em 2004, buscou seu foco em uma área específica ainda não coberta nas pesquisas sobre modelos de negócio: especificar e conceituar modelos de negócio, já que “[...] a maioria das pesquisas sobre modelos de negócio acaba ficando em um nível não conceitual, amplo e, às vezes, vago”. (OSTERWALDER, 2004, p. 2, tradução nossa).

Para o autor, uma mudança de contexto ocasionada pelo surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), especialmente a Internet, trouxeram quatro mudanças essenciais: (1) a redução dos custos de transação e coordenação, que possibilitaram a utilização de parceiros e a inclusão de clientes nos processos da empresa, resultando em uma rede mais complexa, o que causou um aumento nas possibilidades de configuração de negócio que a empresa poderia adotar; (2) as TICs, e-commerce e e-business alavancaram a oferta de produtos e serviços completamente novos, muitos deles com um componente fortíssimo de informação e fornecidos por meio de colaboração de diversas empresas; (3) as TICs também permitiram a inovação de canais de alcance ao consumidor; (4) a Internet possibilitou novas formas de precificação e novos mecanismos de receita. (OSTERWALDER, 2004).

Estes fatores aumentaram significativamente a complexidade dos negócios que, inseridos em uma realidade permeada por rápidas mudanças, alta competitividade, complexidade e incertezas, tornaram a gestão de negócios muito mais complexa, dificultando a tomada de decisão e o entendimento e comunicação do que é, de fato, o negócio. Para ele, no entanto, faltavam conceitos e ferramentas para lidar com esta nova realidade e para mapear e comunicar a lógica do negócio das empresas.

Onde estão as ferramentas que ajudam os gerentes a explicar facilmente o que seu negócio é e como exatamente eles devem executá-lo, exceto, talvez, editores de texto simples ou ferramentas de gráficos simples? Onde estão as ferramentas realmente úteis que lhes permitam avaliar, compreender, medir, mudar, comunicar ou até mesmo simular seus modelos de negócios? É claro, que cada gestor e empresário tem uma compreensão intuitiva de como seu negócio funciona e como o valor é criado. Em outras palavras, ele tem uma compreensão intuitiva do modelo de negócios da empresa, mas, embora este modelo de negócio influencie todas as decisões importantes, em muitos casos ela ou ele raramente serão capazes de comunicá-lo de uma forma clara e simples. (LINDER e CANTRELL, 2000 apud OSTERWALDER, 2004, p. 11, tradução nossa).

Tendo em vista esta preocupação, o objetivo do autor era, portanto, aprofundar os detalhes que caracterizavam modelos de negócio, bem como estabelecer um modelo genérico capaz de descrevê-lo.

Para explicar o conceito de modelos de negócio, Osterwalder, primeiramente define as duas palavras que compõem o termo: sendo negócio “[...] a atividade de comprar e vender bens e serviços e ganhar dinheiro” e modelo, “[...] uma representação de algo como uma simples descrição do objeto que possa ser utilizado nos cálculos”. (OSTERWALDER, 2004, p. 14, tradução nossa). Sendo assim, um modelo de negócios seria “[...] a representação de como uma companhia vende bens e serviços e ganha dinheiro”. (OSTERWALDER, 2004, p. 14, tradução nossa).

No entanto, como a noção de compra e venda lhe parecia muito restrita, o autor ampliou sua descrição para:

[...] uma representação abstrata da lógica da companhia. E como lógica eu entendo uma compreensão abstrata da maneira que a companhia ganha dinheiro, em outras palavras, o que ela oferece, para quem ela oferece isto e como ela pode cumprir com isso. (OSTERWALDER, 2004, p. 14, tradução nossa).

O autor coloca o modelo de negócio como um elo de ligação entre estratégia da empresa, organização da empresa e TICs, áreas que possuem grupos de indivíduos dotados de diferentes preocupações e perspectivas. A parte estratégica trata de uma parte mais intangível, definindo a direção a qual a empresa deve seguir, bem como seus objetivos, a parte de processos e TICs, por outro lado, acaba responsável por tangibilizar a estratégia, o que exige um entendimento muito claro. Dessa maneira, o modelo de negócios se estabelece como um instrumento de comunicação simples e claro para gerar uma compreensão comum, sendo como uma “[...] cola”, como referido por Osterwalder (2004).

Osterwalder (2004) propõe cinco áreas nas quais os modelos de negócio podem contribuir para a gestão de negócios: (1) entendimento e compartilhamento da lógica de uma empresa; (2) analisando esta lógica, mensurando (mostrando quais áreas monitorar),

observando (entendendo mudanças ao longo do tempo) e comparando (para ganhar novos *insights*); (3) melhorando a gestão e ajudando a empresa a reagir às mudanças de maneira mais rápida ao melhorar design, planejamento, mudança e implementação dos modelos de negócio; (4) incentivando a inovação e preparando a empresa para o futuro por meio de portfólios e simulações de modelos de negócio; (5) desempenhando um papel importante ao patentear modelos de negócio, apesar deste caminho ainda ser incerto.

Em seu esforço de desenvolver um modelo genérico para descrever os modelos de negócio, Osterwalder (2004), baseado na literatura existente, identificou quatro principais pilares que constituíam um modelo de negócio e, posteriormente, decompôs os pilares em nove elementos interligados.

O primeiro pilar é *Produto*, e abrange todos aspectos relacionados àquilo que a empresa oferece aos seus clientes, englobando não somente o pacote de produtos e serviços ofertados, mas, também, a maneira como se diferenciam da concorrência, estando incluso neste pilar o elemento *Proposta de Valor*; O segundo pilar chama-se *Interface com Clientes* e diz respeito a todos aspectos que envolvem o cliente, considerando a maneira como a empresa vai a mercado, como alcança seus clientes e como interage com eles. Estão inclusos neste pilar os elementos *Cliente-Alvo*, *Canais* e *Relacionamento*, descrevendo como e para quem a empresa entregará sua *Proposta de Valor*. O terceiro pilar consiste na *Gestão de Infraestrutura* que demonstra como a empresa cria valor, descrevendo habilidades necessárias para prover sua *Proposta de Valor* e manter sua *Interface com Clientes*. Este pilar demonstra como a empresa executa eficientemente questões logísticas e estruturais, com quem e em que tipo de rede, englobando os elementos *Configuração de Valor*, *Capacidades* e *Parcerias*; o último pilar compreende os *Aspectos Financeiros*, que é transversal já que é um resultado de todos os outros pilares. Ele é composto dos elementos *Modelo de Receita* e *Estrutura de Custo*, que juntos determinam o lucro ou prejuízo que a empresa terá. (OSTERWALDER, 2004).

O primeiro elemento, Proposta de Valor, pode ser entendido como os benefícios entregues pela empresa, ou seja, é como a empresa agrupa produtos e serviços, que representam valor, para serem oferecidos e satisfazerem as necessidades de um Segmento de Clientes, mostrando, ainda, a maneira como a empresa se diferencia dos competidores e a razão pela qual clientes optam por determinada empresa e não outra. A proposta de valor poderia ser decomposta em um conjunto de ofertas (descrevem diferentes partes da Proposta de Valor) caracterizadas por sua descrição, raciocínio (porque oferece valor ao cliente), ciclo de vida, nível de valor (mede a utilidade para o consumidor permitindo a comparação com concorrentes) e nível de preço (também comparável com a concorrência). (OSTERWALDER, 2004).

Osterwalder e Pigneur (2011), consideram que a Proposta de Valor é o segundo - não o primeiro - dos nove componentes, sendo posterior ao Segmento de Clientes. Nesta abordagem mais atual, o autor define proposta de valor como o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra, sendo ela a resolução de um problema ou a satisfação de uma necessidade do consumidor, ou seja, um conjunto de benefícios que a empresa oferece ao cliente.

Cada proposta de valor seria, então, um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes em particular, combinando elementos direcionados para as necessidades deste segmento. Elementos que contribuem para a criação de valor para o cliente podem ser, por exemplo, relacionados a: novidade, ou seja, propostas de valor que satisfazem necessidades que os clientes sequer percebiam por não terem ofertas semelhantes; melhora do desempenho de produtos e serviços; personalização de produtos a necessidades específicas de clientes individuais ou do segmento de clientes; ajuda na execução de serviços; design superior; marca e status; preço; ajuda na redução de custo dos clientes; oferta de riscos reduzidos na aquisição de produtos e serviços; acessibilidade de produtos e serviços; conveniência e facilidade de uso dos produtos e serviços. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O segundo elemento citado por Osterwalder (2004) foi chamado de Cliente-Alvo, definindo o tipo de cliente que a empresa gostaria de atender por meio da segmentação, que permite à empresa alocar recursos em indivíduos para quem a Proposta de Valor será mais atrativa.

No trabalho mais recente de Osterwalder e Pigneur (2011), este elemento é tratado como o ponto de partida do modelo de negócios e possui uma abordagem mais ampla sendo chamado de Segmentos de Clientes. Os autores colocam que os clientes estão no âmago de qualquer modelo de negócios, pois sem eles não há sobrevivência a longo prazo.

Para a melhor satisfação dos clientes sugere-se que haja um agrupamento em segmentos distintos guiado por necessidades, comportamentos e atributos em comum. Caso suas necessidades exijam uma oferta diferente; seus alcances se deem por canais distintos; suas exigências de relacionamento sejam diferentes; suas lucratividades sejam substancialmente distintas; e a disposição ao pagamento de cada grupo configure aspectos diferentes da oferta; os grupos de clientes representarão segmentos distintos. A empresa, então, deve optar por quais segmentos atender, podendo resultar na definição de um ou vários segmentos para a utilização no modelo de negócio. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Os modelos de negócio podem se concentrar em cinco tipos diferentes de segmento: (1) mercado de massa, ou seja, quando não há distinção entre segmentos, sendo a proposta de valor, os canais e o relacionamento focados em um grupo uniforme com necessidades e problemas

similares; (2) nicho de mercado, quando se atendem segmentos de clientes específicos e especializados, adequando-se as exigências específicas deste nicho; (3) segmentado, diferenciando segmentos com necessidades e problemas sutilmente distintos; (4) diversificado, atendendo segmentos com necessidades e problemas significativamente diferentes; (5) plataforma/mercados multilaterais, servindo a dois ou mais segmentos interdependentes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Posteriormente, temos o terceiro elemento, chamando de Canais, sendo eles aquilo que conecta a Proposta de Valor ao Segmento de Clientes, seja isto feito de maneira direta (força de vendas, site de vendas) ou de maneira indireta, por intermediários. Os canais cumprem um papel muito importante ao definir as quantidades certas de produtos e serviços, disponíveis no local certo, na hora certa e para as pessoas certas. (OSTERWALDER, 2004).

Complementarmente, os canais configuram uma interface da empresa com os clientes bem como um ponto de contato que desempenha um papel muito importante ao: (1) ampliarem o conhecimento dos clientes acerca dos produtos e serviços da empresa; (2) ajudarem os clientes a avaliar a proposta de valor da empresa; (3) permitirem que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; (4) levarem uma proposta de valor aos clientes; (5) fornecerem suporte ao cliente após a compra. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Estas cinco fases podem estar inclusas em sua totalidade ou em parte por cada canal, sendo a questão chave desta escolha encontrar um ponto capaz de satisfazer a maneira como os clientes querem ser contatados.

A empresa pode utilizar de canais diretos, como equipes de venda ou venda online, ou indiretos, como revendas, lojas de parceiros ou atacados. Estes canais podem ser, também, particulares (podem ser diretos ou indiretos), que apesar das margens de lucro superior, podem demandar mais dinheiro para preparar e operar; ou parceiros (somente indiretos), que levam margem de lucro menor, mas permitem expansão.

O quarto elemento se chama Relacionamento, descrevendo a maneira como a empresa estabelece uma relação com seus Segmentos de Cliente, sendo todas as formas de interação entre empresa e cliente capazes de afetar a intensidade do relacionamento. No entanto, como o desenvolvimento destas interações custam dinheiro, é preciso pensar cuidadosamente que tipo de relacionamento será desenvolvido e com qual tipo de cliente. (OSTERWALDER, 2004).

Como Osterwalder e Pigneur (2011) reforçam, o relacionamento descreve os tipos de relação que a empresa irá estabelecer com cada segmento de clientes, podendo variar de relações pessoais até as automatizadas. Ele é capaz de influenciar profundamente a experiência geral de cada cliente e deve estar embasado no tipo de relacionamento que cada um dos

segmentos de clientes espera receber, sendo, ainda, guiado pelas motivações de conquista e retenção de clientes, além da ampliação das vendas.

Existem diversas modalidades de relacionamento com o cliente que podem coexistir na maneira como a companhia opta por interagir com um ou mais segmentos de clientes: (1) *assistência pessoal*, na qual o cliente pode se comunicar, por meios físicos ou não, com um representante para o auxiliar no processo de venda ou após a efetuação da venda; (2) *assistência pessoal dedicada*, na qual há um representante específico para um único cliente, trazendo mais intimidade e sendo, geralmente, mais duradoura; (3) *self-service*, no qual não se desenvolve nenhum relacionamento direto com os clientes, pois são fornecidos todos os meios necessários para que os próprios clientes se sirvam; (4) *serviços automatizados*, que configuram uma forma mais sofisticada do *self-service*, fornecendo informações necessárias de maneira automatizada, que pode vir a simular uma relação pessoal; (5) *comunidades*, que envolvem grupos de usuários e *prospects*, contribuindo para sua interação, troca de conhecimento e até resolução de problemas, permitindo, ainda, que as empresas compreendam melhor os seus clientes; e (6) *co-criação*, extrapolando a relação tradicional e convidando clientes para participarem do processo de criação de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A Capacidade é o quinto elemento citado por Osterwalder (2004). Ela consiste em “[...] padrões replicáveis de ação na utilização de ativos para criar, produzir e/ou ofertar produtos e serviços para o mercado”. (OSTERWALDER, 2004, p. 79, tradução nossa). Uma empresa deve contar com uma série de capacidades para entregar uma Proposta de Valor, sendo essas capacidades, na verdade, um conjunto de recursos que a empresa ou seus parceiros possuem. Os recursos são, portanto, a fonte das capacidades, sendo assim, matéria-prima para a criação de valor, e se distinguem entre tangíveis, como plantas e equipamentos; intangíveis, como patentes e marcas; e humanos, pessoas necessárias para a criação de valor com recursos tangíveis e intangíveis. (OSTERWALDER, 2004).

No livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011), as Capacidades são simplificadas para os Recursos Principais, que representam individualmente um dos nove elementos que compõe o modelo de negócios, e ficam na sexta posição, precedidos pelas fontes de receitas. Nesta atualização, os recursos principais são compostos dos recursos mais importantes para que um modelo de negócios funcione, permitindo que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance seu mercado, mantenha relacionamento com clientes e obtenha receita, podendo ser alugados, possuídos ou executados por parceiros.

A descrição de tangível, intangível e humano é expandida ampliando-se para quatro categorias: (1) física, que, assim como o tangível descrito por Osterwalder (2004), engloba os

recursos físicos, como prédios e máquinas; (2) intelectual, que, assim como os intangíveis, inclui conhecimentos, patentes, parcerias e banco de dados, sendo difíceis de se desenvolver, mas agregando valor substancial; (3) humana, como descrito por Osterwalder (2004); e (4) financeira, a nova categoria, exigidas em alguns modelos de negócio que tem a necessidade de garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito.

O sexto elemento referido por Osterwalder (2004) é chamado de Configuração de Valor, ou seja, todas as atividades necessárias para criar valor para o cliente, bem como a inter-relação entre elas. É neste elemento que se descrevem as diversas atividades que serão realizadas para entregar a Proposta de Valor, sendo o resultado da configuração de processos e atividades internas e externas.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a Configuração de Valor de Osterwalder (2004), passa a ser chamada de Atividades-Chave, que se encontram como sétimo elemento, sendo precedidas pelas Fontes de Receita e pelos Recursos Principais. Nesta versão mais atualizada, Osterwalder e Pigneur descrevem as Atividades-Chave como as ações mais relevantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócios funcione e para que ela atinja o sucesso. Sendo assim, semelhantemente aos recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda.

Estas atividades podem ser categorizadas de três maneiras: (1) produção, quando estão relacionadas ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades significativas e/ou dotados de qualidade superior; (2) resolução de problemas, ou seja, quando há desenvolvimento de soluções para problemas de clientes em particular, demandando atividades com conhecimento e treinamento contínuo; (3) plataforma/rede, no momento em que deve haver constante gerenciamento, promoção e abastecimento da plataforma ou rede utilizada como recurso principal (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O sétimo elemento citado por Osterwalder (2004) é a Rede de Parceiros, que designa quais dos recursos e das atividades serão distribuídos entre parceiros. (OSTERWALDER, 2004). Para Osterwalder e Pigneur (2011), este elemento é colocado como oitavo elemento e ganha o nome de Parcerias Principais, descrevendo a rede de fornecedores e parceiros que faz com que o modelo de negócios funcione. As parcerias podem ser alianças estratégicas entre não competidores ou entre competidores (coopetição); *joint ventures* para desenvolver novos negócios; ou relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos.

Estas alianças podem ser firmadas por três motivos: (1) para otimizar os modelos de negócio, melhorando a alocação de recursos e atividades, reduzindo custos; (2) garantir riscos menores em um ambiente competitivo e incerto; (3) adquirir recursos e atividades particulares,

já que são poucas as empresas que possuem todos recursos ou são capazes de executar todas as tarefas necessárias para a entrega da proposta de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O Modelo de Receitas se estabelece como oitavo elemento na abordagem de Osterwalder (2004), sendo responsável por medir a “[...] habilidade da empresa de traduzir o valor que oferece ao cliente em dinheiro e fluxos de receita a serem recebidos”. (OSTERWALDER, 2004, p. 95, tradução nossa). Este Modelo de Receita é responsável por descrever como a empresa ganha dinheiro e pode ser composto de diferentes fluxos de receita que, por sua vez, podem ter diversos mecanismos de precificação.

Na abordagem de Osterwalder e Pigneur (2011), as chamadas Fontes de Receita são colocadas como quinto elemento (antes dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais), representando o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes, sendo que, para gerar lucro, a empresa deverá subtrair os custos. “Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 30), sendo assim, uma empresa deve ser capaz de gerar uma ou mais fontes de receita para cada segmento ao descobrir quanto estão dispostos a pagar.

As fontes de receita podem ser de dois tipos, transações de renda que resultam em pagamento único e renda recorrente que resulta em pagamento constante. Existem, ainda, diversas maneiras de se gerar renda, cujos mecanismos de precificação podem ser diferentes: (1) venda de recursos, ou seja, a venda de direito de posse de um produto físico; (2) taxa de uso, que ocorre pelo uso de um serviço, sendo seu pagamento atrelado à quantidade de uso deste serviço; (3) taxa de assinatura, que trata da venda de acesso contínuo a um serviço; (4) empréstimos/aluguéis/leasing, que permite o direito temporário exclusivo, mediante pagamento, por tempo determinado; (5) licenciamento, que fornece, em troca de pagamento, o direito de utilização de propriedade intelectual protegida; (6) taxa de corretagem, ou o pagamento pela execução de serviços de intermediação que beneficiam duas partes; (7) anúncios, ou seja, taxas para divulgar produtos, serviços ou marcas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A utilização de diferentes mecanismos de precificação pode significar grandes diferenças em termos de geração de receita, existem dois tipos de mecanismos a serem utilizados:

Quadro 3 - Mecanismos de Precificação

Precificação Fixa		Precificação Dinâmica	
Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		Os preços mudam com base nas condições do mercado	
<i>Preço de Lista</i>	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i>	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i>	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i>	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i>	O preço depende do tipo de todas as características dos Segmentos de Clientes.	<i>Mercado em tempo real</i>	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i>	O preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i>	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 33).

O nono e último elemento se chama Estruturas de Custo e mede todos custos incorridos para criar, levar a mercado e entregar valor, sendo ele que considera o preço a todos recursos, atividades, parceiros (OSTERWALDER 2004).

Também como nono elemento para Osterwalder e Pigneur (2011), a estrutura de custos descreve todos os custos mais relevantes que estão envolvidos na operação. “Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos

podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 40).

Algumas empresas podem optar por modelos de negócio mais direcionados por custos, sendo assim podemos distinguir dois tipos de organizações: as direcionadas por custos, que se preocupa em manter a estrutura de custo o menor possível, usufruindo de Propostas de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas; e as direcionadas pelo valor, cujo foco reside na criação de valor, possuindo, muitas vezes, alto nível de personalização (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Além disto, as estruturas de custo podem ter as determinadas características: (1) *custos fixos*, que independem do volume de produção; (2) *custos variáveis*, proporcionais ao volume de produção; (3) *economias de escala*, vantagens de custo adquiridas a partir do aumento da demanda; (4) *economias de escopo*, vantagens de custo adquiridas a partir do aumento de escopo de operações (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Para fins comparativos, dois quadros que mostram as diferentes abordagens de Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2011):

Quadro 4 - Os nove elementos de um Modelo de Negócios 2004

Pilar	Elemento
Produto	Proposição de Valor
Interface Com Clientes	Cliente-Alvo
	Canais
	Relacionamento
Gestão de Infraestrutura	Configuração de Valor
	Capacidades
	Parceiros
Aspectos Financeiros	Modelo de Receita
	Estrutura de Custos

Fonte: Adaptação de Osterwalder (2004).

Quadro 5 - Os nove elementos de um Modelo de Negócios 2011

Elementos								
Segmentos de Clientes	Proposta de Valor	Canais	Relacionamento com Clientes	Fontes de Receita	Recursos Principais	Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estruturas de Custo

Fonte: Adaptação de Osterwalder e Pigneur (2011).

Estes nove elementos, iniciados na tese de doutorado de Osterwalder (2004), que usou de embasamento toda literatura disponível até então, e aprimorados em 2011, juntamente a Pigneur (2011), compõem uma ferramenta intitulada de *Business Model Canvas*, ou Quadro de Modelo de Negócios, como podemos verificar na Figura 5.

Os autores sugerem que a melhor maneira de utilização deste quadro seria em uma grande impressão que possa ser utilizada em conjunto com post-its, permitindo, assim, que vários indivíduos possam, em conjunto, escrever, debater e desenhar cada um dos elementos.

Figura 5 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

3 MÉTODO

Neste capítulo são apontados os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo, especificando o tipo de pesquisa utilizado e a maneira como foram realizadas a coleta e a análise de dados.

Nas pesquisas, em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. (OLIVEIRA, 2001, p. 118).

Visando ao atingimento dos objetivos de pesquisa, o método científico provê procedimentos sistemáticos que servem de ferramenta para descrever e explicar o objeto de estudo, devendo a escolha dos métodos estar baseada na natureza do objetivo ao qual se aplica e no objetivo que se tem em vista no estudo. (FACHIN, 2001).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para cumprir com o objetivo de pesquisa, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa, que permite uma análise exploratória do assunto em questão. Esse tipo de pesquisa se embasa em amostras pequenas visando a compreender o contexto do problema (MALHOTRA, 2001), nos possibilitando entender o fenômeno em si e representando “[...] descrições de coisas sem a atribuição direta de números”. (HAIR, 2005, p. 100).

[...] descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. (OLIVEIRA, 2001, p. 117).

Esta abordagem nos permite, portanto, correlacionar fatos e fenômenos sem a necessidade de manipulação (CERVO; BERVIAN, 1996), sendo mais adequado à pesquisa em questão, pois permite uma análise interpretativa da realidade com um caráter mais subjetivo.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O presente estudo busca analisar as configurações de modelo de negócios de escolas do *Método DeRose* em Porto Alegre, apontando semelhanças e diferenças entre escolas de mesma localidade que oferecem um mesmo serviço criativo, sendo, por este motivo, uma pesquisa

descritiva, pois objetiva expor características de um determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo a sua natureza. (VERGARA, 1997).

Esta pesquisa exploratória foi realizada por meio de estudos de múltiplos casos, de modo a analisar os *Business Model Canvas* de três escolas de Porto Alegre do *Método DeRose*. Os estudos de caso múltiplos ocorrem quando vários estudos são conduzidos simultaneamente objetivando não somente analisar o caso em si, mas o que ele representa dentro do todo. (VENTURA, 2007).

3.2.1 Critério de Seleção de Caso

Neste trabalho, foram escolhidas três escolas certificadas por uma prestadora de serviços brasileira que trabalha com serviços culturais e produção de conteúdo cultural, o *Método DeRose*. A escolha de três das cinco escolas certificadas de Porto Alegre se deu pela facilidade de contato com os diretores destas escolas: uma delas foi deixada de fora, pois é gerenciada à distância, o que dificultaria o seu estudo e aplicação da entrevista; e a outra, por falta de disponibilidade de agenda do diretor.

A escola 'A' está localizada no bairro Moinhos de Vento e foi fundada há quatro anos e meio, tendo sido certificada há cerca de dois anos e meio. A escola conta, atualmente com 75 alunos, tendo a entrevista sido realizada com os dois donos desta unidade; a escola 'B' está situada no bairro Bela Vista, e existe há 11 anos, tendo sido certificada há 4 anos. Esta escola é a escola com maior número de alunos, 192. A entrevista foi realizada com o dono e diretor da escola; e a escola 'C' está localizada no bairro Rio Branco e existe há 14 anos, tendo sido a primeira das escolas de Porto Alegre a ser certificada, cinco anos atrás. A escola possui, atualmente cerca de 170 alunos e a entrevista foi conduzida somente com um dos dois donos da escola, já que um deles (diretor da escola) se encontrava de férias.

3.3 DADOS DE PESQUISA

O presente estudo constitui-se por meio de dados primários, coletados por meio de entrevistas com três escolas selecionadas; e dados secundários, que dizem respeito à indústria criativa e à internacionalização de serviços.

3.3.1 Coleta de dados

3.3.1.1 Dados secundários

Para auxiliar na construção deste trabalho, foram coletados dados secundários com o objetivo de construir um referencial teórico sólido que permitisse relacionar o *Método DeRose* a um produto criativo.

Como fonte destes dados, primeiramente uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (1997, p. 46) “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Este tipo de coleta de dados é obtido a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc., trabalhando-se a partir das contribuições analíticas de outros autores. (SEVERINO, 2014).

Em segundo lugar, uma pesquisa documental, a partir da qual a busca de informações ocorreu por meio de documentos da própria instituição *Método DeRose*, assim como coloca Severino (2014, p. 122):

Na pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Buscando, com isto, explicar detalhadamente o que compõe o serviço oferecido pelo *Método DeRose*, podendo, então, o relacionar com a Economia Criativa.

3.3.1.2 Dados Primários - Entrevistas

Complementares aos dados secundários estão as entrevistas, que segundo Severino (2014) tratam-se de uma coleta de informações diretamente solicitadas ao sujeito, gerando uma interação entre pesquisador e pesquisado. Vergara (1997, p. 53) completa:

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável.

Como o presente estudo visa a analisar os modelos de negócios utilizados em três escolas do *Método DeRose* em Porto Alegre, foram conduzidas entrevistas estruturadas com

quatro figuras de destaque nas escolas escolhidas (duas delas na escola 'A') para elaborar o seu *Business Model Canvas*. (OSTERWALDER, 2011). Este modelo foi escolhido para facilitar a comparação entre as respostas dos diferentes entrevistados, visando a ressaltar pontos de convergência e divergência encontrados nos modelos adotados, tão relevantes para responder ao problema de pesquisa escolhido. Sendo assim, as questões foram previamente estabelecidas e direcionadas, visando a obter respostas acerca de cada uma das nove esferas do *Business Model Canvas*, aproximando-se do questionário, mas sem conservar a sua impessoalidade, obtendo resposta mais facilmente categorizáveis. (SEVERINO, 2014). Cada bloco de perguntas foi elaborado para investigar questões de um bloco específico dentre os nove que compõem o *Business Model Canvas*, sendo assim, a entrevista possibilita a montagem completa deste quadro.

As entrevistas foram realizadas no mês de Junho de 2015, presencialmente em Porto Alegre/RS.

3.3.2 Análise de dados

A análise de dados foi realizada com base na organização das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, bem como a montagem do *Business Model Canvas* de cada uma com o objetivo de fornecer respostas ao problema de pesquisa, possibilitando investigar, interpretar e relacionar com os conhecimentos obtidos na revisão teórica. (GIL, 1999).

Como cada bloco de perguntas utilizados na entrevista diz respeito a um dos nove elementos do *Business Model Canvas*, foi possível, primeiramente, comparar cada um destes elementos entre as três escolas estudadas, bem como compreender a totalidade dos modelos de negócio de cada escola individualmente.

Para isso, foi utilizado o método da Análise Comparativa, que é uma ferramenta de análise fundamental e capaz de aperfeiçoar nosso poder de descrição e formulação de conceitos, ao trazer à tona similaridades e diferenças entre um pequeno número de casos. (COLLIER, 1993).

4 RESULTADOS

4.1 A PRESTADORA DE SERVIÇOS *MÉTODO DEROSE*

Há mais de 60 anos no mercado, a prestadora de serviços denominada *Método DeRose* caracteriza-se como um serviço em prol da qualidade de vida. Contando com técnicas e conceitos, o objetivo da filosofia é aumentar a alta performance do indivíduo por meio da assimilação de uma cultura. São utilizadas ferramentas como reeducação respiratória, administração de stress, procedimentos orgânicos para resultados corporais, descontração e concentração. Há, também, um foco comportamental que ensina boas maneiras, boas relações humanas, boa cultura, boa alimentação e boa forma.

Por qualidade de vida, a filosofia do *Método DeRose* entende uma visão de mundo a ser adotada, capaz de motivar a busca pelo autoconhecimento e aprimoramento contínuo. Estimulando a incorporação de hábitos, que não se restringem ao âmbito físico, extrapolando, assim, para as esferas emocional e mental. Sugere-se o aprimoramento pessoal a partir de um trinômio estabelecido como *boa alimentação, boa forma e boa cabeça*. Segundo as palavras do próprio sistematizador DeRose:

Qualidade de vida é relacionar-se de maneira descontraída, ética e responsável com o meio ambiente e o meio sociocultural, procurando compartilhar e interagir, agregando sempre generosidade, elegância, respeito e carinho às nossas relações humanas (sociais, profissionais, familiares, afetivas e outras), mediante a adoção de um conjunto de valores que incluem boa cultura, boa civilidade e boa educação. (DEROSE, 2013 p. 58).

A proposta cultural recomenda, então, uma revolução comportamental, através de ensinamentos relativos ao corpo físico, à alimentação, ao emocional, ao intelectual e aos relacionamentos, contemplando, principalmente, a qualidade de vida e interação entre o indivíduo e a sociedade, constituindo, assim, uma cultura. O sistematizador DeRose (2012) utiliza na explicação de sua proposta a definição de cultura encontrada no dicionário Houaiss: “[...] conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes, etc. que distinguem um grupo social”. Afirmando, ainda, que “[...] ao cultivar esta reeducação, estamos incorporando em nossa maneira de viver os ‘padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc.’ que nos distinguem” (DEROSE, 2013, p. 55), diferenciando-os como grupo social e caracterizando os ensinamentos transmitidos, de fato, como uma cultura.

Por mais de 50 anos o sistematizador DeRose e sua rede de escolas do *Método DeRose* trabalharam dentro do segmento de Yôga¹, no entanto, há pouco menos de 10 anos, houve um reposicionamento da marca, objetivando o melhor esclarecimento da proposta de trabalho, que optou pelo afastamento de metodologias meramente ligadas ao Yôga. A vontade de se distanciar do nicho de mercado de Yôga surgiu, principalmente, em razão da popularização equivocada do termo: a falta de clareza quanto ao seu significado *versus* a ocidentalização e difusão da filosofia prática acabou produzindo um estereótipo, por sua vez, turvo e, constantemente, errôneo. Tendo isto dito, Yôga acabou sendo conectado, de maneira errada, à área terapêutica, à ginástica e até mesmo ao misticismo, sofrendo, ainda, uma vinculação forte e restrita ao público feminino e/ou da terceira idade.

Atualmente, após o reposicionamento de mercado, as escolas do *Método DeRose* se propõem a ensinar técnicas e conceitos, que envolvem a boa alimentação, a boa forma e os bons relacionamentos, vivenciados dentro e fora da sala de prática, transcendendo o conceito original do termo Yôga, de caráter estritamente prático. Desta maneira, o serviço criativo baseado nesta filosofia de vida procurou uma diferenciação no mercado, estabelecendo-se como um estilo de vida e uma proposta cultural, ensinando não só a técnica em si, mas conceitos valorizados pela filosofia visando a aumentar a qualidade de vida e alta performance de seus adeptos.

Tendo dado início a um movimento de expansão internacional iniciado há cerca de 10 anos, a rede do *Método DeRose* conta hoje com 91 escolas espalhadas pelo mundo, sendo 30 delas em território estrangeiro. O serviço possui presença em dois continentes, contando com três unidades nos Estados Unidos, 11 na Argentina, 61 no Brasil, uma no Chile, uma na Espanha, duas na França, uma na Itália, nove em Portugal e duas no Reino Unido.

4.2 O SERVIÇO MÉTODO DEROSE COMO UM SERVIÇO CRIATIVO

Conforme relatado ao longo de toda a revisão teórica deste trabalho, fica claro que a Economia Criativa não possui uma conceituação uniforme, assim como “[...] não existe modelo certo ou errado das Indústrias Criativas, mas maneiras diferentes de interpretar as características estruturais da produção criativa”. (UNCTAD, 2010, p. 7).

No entanto, todas perspectivas concordam quanto à centralidade de criatividade como geradora de valor não só econômico, como cultural. Sendo assim, temos que a Economia Criativa é a economia do intangível.

¹ Definido formalmente como qualquer metodologia estritamente prática que conduza ao *samádhi* – estado de hiperconsciência e autoconhecimento.

Partindo da criatividade, podemos relacionar diversas características do serviço oferecido pela rede de escolas *Método DeRose*. Em primeiro lugar, temos o processo de sistematização do Yôga Ancestral realizado pelo educador DeRose: após uma pesquisa desenvolvida durante mais de 40 anos (sendo 24 anos de viagens à Índia), resgatou-se o Yôga mais antigo, que estava praticamente extinto. Estudos aprofundados permitiram a codificação de técnicas e ensinamentos ancestrais sem alterar, adaptar ou ocidentalizar a filosofia que, após ser organizada, passou a ser chamado de *Swásthya Yôga*. Como relatado por Howkins (2013), a criatividade, tão central na Economia Criativa, pode também se manifestar através da transformação de caráter de algo já existente, não sendo, necessariamente a criação de algo completamente novo. Sendo assim, a reorganização de técnicas ancestrais para a utilização na melhora de performance pessoal e aumento na qualidade de vida dos tempos modernos, se enquadra com perfeição em tal definição.

Ainda relacionado à criatividade, “[...] o valor do bem criativo se encontra na capacidade humana de inventar, de imaginar, de criar, seja de forma individual ou coletiva” (SERAFIM et al., 2012, p. 3). Relacionado a isto, está a capacidade individual de um instrutor formado em montar aulas diárias a partir de um acervo de técnicas antigas visando ao desenvolvimento do aluno. Esta competência também pode ser considerada uma manifestação de criatividade, aptidão e talento pessoal, configurando a combinação da criatividade a técnicas, que segundo Caiado (2011 apud SERAFIM et al., 2012) é fundamental para a Economia criativa.

Complementar a isto, está a criatividade e talento pessoal que são igualmente exigidos dos instrutores para aprimorar a experiência de fora de aula com os ensinamentos dos conceitos preconizados pela filosofia *Método DeRose*, o que pode ocorrer desde conversas informais e indicações de leitura, até a formulação de eventos e a constante atenção para criar um ambiente propício para o aprendizado e a convivência. Dessa maneira, os instrutores podem ser considerados como integrantes da Classe Criativa, pois assim como proposto por Florida (2011), são capazes de agregar valor econômico utilizando de sua criatividade e a possuem como fonte de renda. Pode-se dizer, ainda, que estes profissionais fazem parte daquilo que Florida (2011) propôs como o *Centro Hipercriativo*, já que segundo sua definição indivíduos da educação e do entretenimento estão englobados neste núcleo.

Quanto à geração de valor econômico e cultural, temos a transformação de uma filosofia antiga em um serviço de qualidade de vida comercializável. Sendo assim, o serviço é altamente intangível e permeado por valor simbólico, já que visa a transmitir não só um acervo de técnicas, mas cultura em prol da qualidade de vida, o que está fortemente relacionado ao que é colocado pelo British Council (2010):

Em geral, as indústrias criativas enriquecem a vida das pessoas na medida em que [...] oferecem os meios através dos quais as culturas e as comunidades se comunicam entre elas; geram prazer, cor e interpretação, tornam a vida mais fácil e, de uma maneira muito ampla, são uma expressão da elevação de nosso padrão de vida. (BRITISH COUNCIL, 2010, p.17)

Além disto, temos a produção de material didático que também se insere no âmbito de Economia Criativa. Há uma volumosa produção de livros, aulas *online*, cursos, palestras, CDs e até DVDs, que não está limitada ao sistematizador DeRose, outros instrutores também podem criar materiais. Para a UNCTAD (2008), atividades centrais na Economia Criativa são aquelas que se embasam no conhecimento e que produzem bens ou serviços criativos com criação de conteúdo, de valor econômico e de objetivos de mercado, o que se enquadra na produção didática da prestadora de serviços *Método DeRose*.

Sendo o serviço *Método DeRose*, algo extremamente intangível, com uma forte proposta filosófica, que objetiva gerar uma reeducação comportamental para aumentar a qualidade de vida. Escolheu-se, no presente trabalho, tratar este serviço como um serviço criativo, devido ao fato de o mesmo encontrar na criatividade o seu insumo principal e pela produção de uma proposta com valor econômico e cultural.

4.3 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO CRIATIVO MÉTODO DEROSE

Não é possível caracterizar a prestadora de serviços *Método DeRose* como uma só, e sim, como um conjunto de dezenas de escolas autônomas e independentes que difundem este serviço criativo. Sendo assim, a prestadora de serviços *Método DeRose* trabalha com o credenciamento destas escolas, as quais não fazem qualquer tipo de pagamento ao sistematizador DeRose: os filiados não pagam royalties por utilizarem o método ou a marca; cada empresa pertence a um proprietário diferente (podendo ser também uma associação), e são dotadas de liberdade administrativa, podendo praticar preços distintos e escolher seu modelo de negócios; e, ainda, são dotadas de autonomia jurídica, respondendo por dívidas e demais problemas individualmente, sem afetar às demais (DEROSE, 2012).

Utiliza-se o que chamam de *círculo virtuoso*: as unidades credenciadas ganham o direito de utilizar o nome *Método DeRose* em suas escolas e em seus produtos, e através de seu trabalho, mantêm a qualidade e respeito da marca. Esta, por sua vez, se beneficia com o aumento do prestígio e se torna ainda mais conhecida, o que estimula terceiros a buscarem conhecimento através da cultura difundida nos estabelecimentos do *Método DeRose* e em seus livros publicados (DEROSE, 2012).

Neste contexto do *círculo virtuoso*, insere-se ainda mais uma esfera: as escolas podem desenvolver produtos próprios para venda às outras escolas (portando a marca *Método DeRose*), o que rompe com a relação tradicional franqueador-franquia, a qual é caracterizada pela unilateralidade do franqueador no desenvolvimento e venda de produtos. O produto, obviamente, deve estar alinhado à proposta cultural, levando uma mensagem coerente com a filosofia *Método DeRose*. Antes da aprovação, ainda existem duas etapas de avaliação antes que o produto seja, de fato, autorizado (DEROSE, 2012).

Além disso, o sistematizador DeRose possui uma editora, a qual fornece livros para as escolas credenciadas com 50% de desconto, que revende o material aos alunos cobrindo o investimento e sustentando economicamente toda esta proposta diferenciada de administração (DEROSE, 2012).

Sendo assim, uma instituição cultural maior, disponibiliza às escolas credenciadas um serviço criativo; fornece material didático; e se compromete com o monitoramento anual da qualidade de ensino (através de provas aplicadas aos instrutores e auditorias realizadas nos ambientes de ensino). Já as escolas que ajudam a difundir o serviço criativo *Método DeRose* têm a responsabilidade de reproduzir de modo idêntico o serviço criativo e assumir compromissos de praticá-lo conforme o concebido, podendo, paralelamente, desenvolver outros serviços criativos e/ou produtos, desde que respeitada a filosofia que permeia este serviço criativo. Neste contexto, é preciso especificar o que é, por fim, o serviço criativo imutável que foi desenvolvido por esta prestadora de serviço:

a) A prática do SwáSthya Yôga: O nome da sistematização do Yôga mais antigo, o Pré-Clássico, que foi realizada pelo educador DeRose, na década de 60. Isto significa que o *SwáSthya* tem suas raízes *Tantra-Sámkhya*. O *Sámkhya* o faz como naturalista, ou seja, livre de qualquer espiritualismo e misticismo, explicando tudo por meio de causas naturais (*Sámkhya*); já o *Trantra*, torna o *Swásthya* matriarcal, sensorial e desrepressor.

As três principais características técnicas do *SwáSthya Yôga* são: sua prática extremamente completa, integrada por oito modalidades de técnicas, o *Ashtánga Sádhana*; a codificação das regras gerais de execução; o resgate do conceito arcaico de sequências encadeadas sem repetição, as sequências coreográficas. Existem duas formas distintas desta prática, a ortodoxa quando todas as características são preservadas, e, a heterodoxa, quando são preservadas todas, exceto a primeira, o *Ashtánga Sádhana*, dando liberdade para que o instrutor misture as oito partes de maneiras distintas, podem suprimir uma ou mais destas partes.

b) Ensino da cultura do *Método DeRose*: Como relatado anteriormente, existe uma reeducação comportamental, em relação ao corpo físico, à alimentação, ao emocional, ao intelectual e aos relacionamentos, visando ao aumento da qualidade de vida.

Por muitos anos, o ato de repassar esta cultura foi parte de um processo instintivo, aplicado dentro e fora da sala de prática. Após o reposicionamento de mercado, houve um aumento na documentação daquilo que, de fato, era considerado parte da proposta cultural. Existem, portanto, alguns instrumentos formais de transmissão cultural, são eles o código de ética; a própria supervisão e a monitoria; livros como *Método de Bom Relacionamento, Boas Maneiras*, dentre outros; e os diversos cursos ministrados.

c) Formação rígida de instrutores: Somente é possível tornar-se um profissional do *Método DeRose* quem começa na qualidade de aluno e recebe toda a formação, passando por diversos filtros que avaliarão o indivíduo. (DEROSE, 2012). Existe uma sugestão quanto à formação do aluno, que geralmente se dá por meio de três etapas: o aprofundamento filosófico: quando se aprende a base técnica do *Swásthya Yôga*; a complementação pedagógica, que capacita o aluno a ensinar estas técnicas; e o estágio, no qual o aluno trabalha em uma escola para absorver o *know-how* administrativo e o dia-a-dia de uma escola.

Apesar de existir uma formação sugerida, existe relativa flexibilidade quanto ao preparo destes profissionais, pois não há obrigatoriedade em realizar estes três cursos distintos, a capacitação pode ser personalizada de acordo com o estudante, no entanto os instrumentos de avaliação e aprovação de instrutores são iguais para todos: ter determinado índice de participação em cursos e atividades culturais; respeitar os pré-requisitos comportamentais; dominar determinadas técnicas do *Swásthya Yôga*; ser aprovado na prova da Federação do seu Estado, na qual deve-se executar cinco técnicas corporais sorteadas, uma coreografia de *Swásthya Yôga* de três a cinco minutos, ministrar uma prática ortodoxa do *Swásthya Yôga* de 20 minutos e uma aula de iniciantes de 20 minutos, manter regularidade na prática do *Swásthya Yôga*.

Todos os instrutores devem ter um monitor, aquele que o conduziu à formação e será responsável por orientar de perto o desenvolvimento do aluno; e um supervisor, um preceptor mais antigo, que precisa ter mais de 50 anos, mais de um livro publicado e o grau de Mestre, responsável por sanar dúvidas mais complexas as quais o monitor não pôde esclarecer. Além deste acompanhamento constante, existem provas anuais de revalidação na Federação do Estado, descritas acima, que servem como terceiro dispositivo de controle de qualidade, para garantir a excelência do serviço prestado.

d) Manutenção de requisitos de qualidade das escolas: Anualmente um profissional qualificado do *Método DeRose* visita todas as escolas credenciadas para realizar uma auditoria de qualidade, visando a manter um padrão superior na entrega de serviço. Caso a escola venha a descumprir qualquer pré-requisito estabelecido, a mesma pode vir a perder o certificado, não podendo utilizar o nome *Método DeRose*. Estes pré-requisitos analisam os dados pedagógicos da escola, seu planejamento e metas, sua parte financeira, e ainda, a estrutura da escola e suas instalações.

e) Possibilidade de desenvolvimento de produtos: Como relatado anteriormente, os produtos desenvolvidos devem manter uma relação com a proposta cultural do *Método DeRose*, agregando valor e estando inseridos no contexto de trabalho. Devem, ainda, passar por dois níveis de aprovação: primeiramente devem ser pré-aprovados pela equipe da Federação de seu Estado, a qual estuda a relevância, qualidade, e o preço compatível. Depois, de passarem pelas Federações Estaduais, os produtos vão para São Paulo, para a avaliação de uma equipe capaz de dar aprovação final para o seu lançamento.

f) Existência de um padrão estético relativo às escolas: Este padrão é flexível, no entanto, fornece sugestão de cores, fotos e até mesmo móveis para gerar um senso de unidade entre as escolas de todo o mundo, capaz de transmitir uma mensagem visual. Existe um Manual de Identidade Visual para gerar esse padrão nas escolas e os materiais produzidos por elas.

g) Seguimento de uma literatura recomendada: Os livros utilizados para o ensinamento do *Swásthya Yôga*, bem como aqueles usados para a transmissão dos conceitos preconizados pela filosofia *Método DeRose* são, em sua maioria, obras redigidas pelo sistematizador DeRose, no entanto não se limita a ela, já que há a recomendação de leitura de algumas obras consagradas sobre o tema Yôga consideradas pelo sistematizador como de extrema relevância. Entretanto, tudo aquilo que não pertence a esta seleção não participa do acervo de livros das escolas e não entra na preparação de alunos.

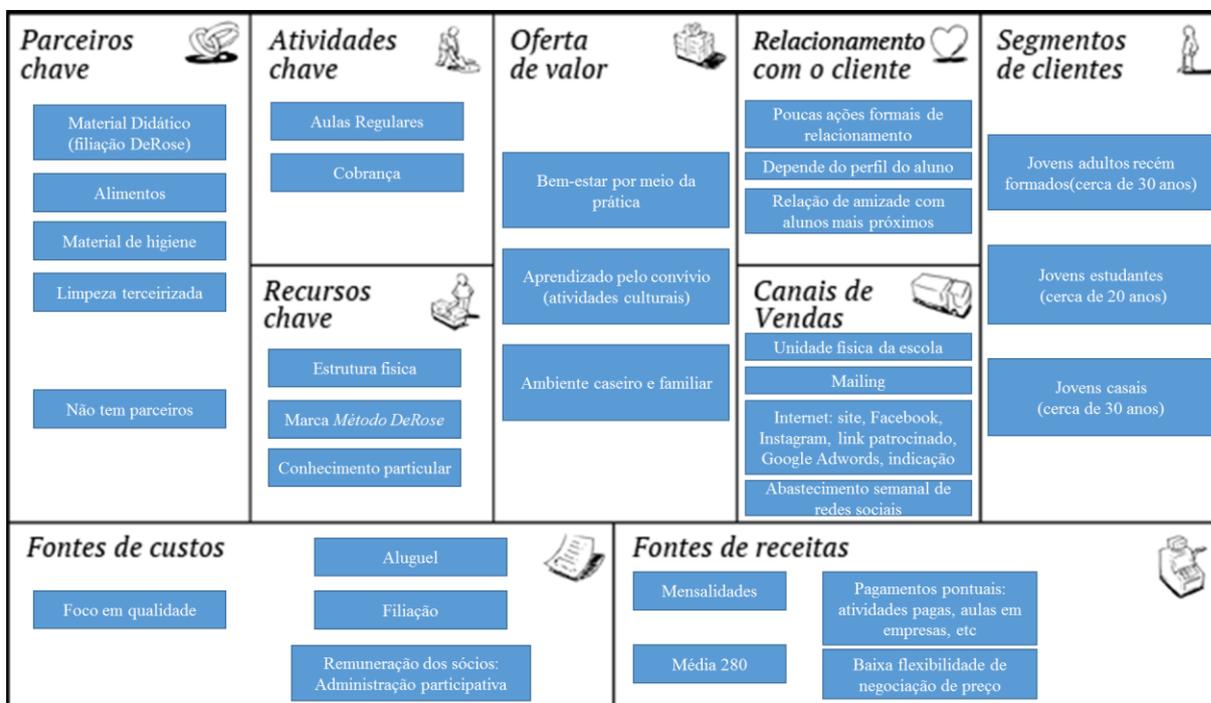
h) Impossibilidade de ensinar algo que não seja *Swásthya Yôga* ou os preceitos comportamentais da filosofia.

4.4 BUSINESS MODEL CANVAS DAS ESCOLAS ANALISADAS

Nesta seção, serão demonstrados os modelos de negócios das três escolas de Porto Alegre analisadas neste estudo. Serão desenhados seus *Business Model Canvas*, descrevendo detalhadamente cada uma das nove esferas que o compõem.

4.4.1 Escola 'A'

Figura 6 - *Business Model Canvas* Escola 'A'



Fonte: Autoria própria

4.4.1.1 Segmento de Clientes

A escola 'A' busca oferecer seus serviços a um público adulto jovem (faixa de 30 anos), que possua autonomia financeira. Foi citada uma preferência por aqueles que já terminaram a faculdade, já que estes provavelmente possuem mais autonomia financeira, no entanto, citou-se que o público estudantil também é de interesse, pois tem menos responsabilidades de trabalho e não tem filhos, participando mais das atividades culturais, que são tão relevantes para a escola.

Existem três segmentos de clientes identificados por esta escola: (1) jovens adultos na faixa de 30, recém-formados, não casados e sem filhos. Este perfil de cliente é dotado de maior poder aquisitivo, pode estar em vias de casar e não participa tanto das atividades culturais da escola, por volume de trabalho ou por causa de namorado ou namorada; (2) jovens estudantes, na faixa dos 20 anos que ainda estão na faculdade e não possuem tantas responsabilidades com trabalho, dotados de menor independência financeira, mas por terem menos compromissos se engajam mais nas atividades que a escola oferece; (3) jovens casais, na faixa dos 30 anos, que correspondem a 20% dos alunos da escola, eles também possuem maior autonomia financeira, mas, diferentemente do primeiro grupo, acabam vindo muito mais à escola e participando das

atividades, pois ambos frequentam o mesmo lugar e compartilham da mesma filosofia. O segmento de clientes mais significativo é o primeiro

Em suas prospecções, a escola 'A' busca pessoas ativas que queiram se aprimorar em todos os aspectos, procurando indivíduos que tenham um bom senso crítico e gostem de cultivar a imagem (no sentido físico e psicológico). No entanto, pessoas espiritualistas, que busquem algo relaxante ou zen tendem a ser rejeitadas pela escola por serem divergentes à proposta do *Método DeRose*.

4.4.1.2 Proposta de Valor

A escola 'A' acredita que entrega para os clientes, além do bem-estar das técnicas, exemplos através da convivência (como por exemplo conceitos de boas relações e boa alimentação) e um ambiente diferenciado para os alunos, afirmando que o ambiente que proporciona aos alunos é um dos pontos fortes da escola, sendo o seu foco 'aprender pelo convívio, pelo ambiente'.

Para atender às necessidades dos clientes a escola 'A' dispõe de modalidades em grupo (grande maioria), em planos de duas vezes por semana ou VIP, no qual o aluno pode praticar quantas vezes quiser, e *personal* (raros casos), no qual o aluno dispõe de aulas particulares com a periodicidade escolhida. Todas as modalidades garantem ao cliente, por meio da matrícula, o *status* de se tornar um aluno, o direito de praticar (a quantidade de vezes depende de seu plano) e de participar de atividades culturais (como aula teóricas, aulas de meditação, círculo de mentalização e grupos de mantra).

A entrega de valor é igual para todos os segmentos de cliente, no entanto a utilização desses benefícios por parte dos alunos varia de acordo com o perfil, já que depende de sua disponibilidade e interesse em aproveitar o que é oferecido.

Os donos desta unidade acreditam que as pessoas ainda procuram a escola principalmente por associá-la ao Yôga, apesar da mudança de posicionamento do *Método DeRose*. Segundo suas perspectivas, isto é simultaneamente um ponto positivo e um problema, já que traz pessoas muito interessantes, mas, ao mesmo tempo, pode atrair indivíduos que não tem identificação com a proposta *Método DeRose*. No entanto, acreditam que esta associação ocorra muito mais por Yôga se relacionar a uma atividade corporal, que promove o bem-estar. Quando a procura ocorre devido à indicação, ela se dá por curiosidade, já que os indivíduos querem conferir o ambiente no qual seus amigos passam tempo. Muitos também procuram a

escola devido ao ritmo acelerado do dia-a-dia, alívio de stress, e por não gostarem de academia, procurando algo que não seja puramente físico.

Essas necessidades dos clientes são atendidas por meio das aulas práticas e de maneira informal, sem haver padrão ou roteiro, não se caracterizando como um trabalho de *coaching*. Trabalha-se para oferecer um ambiente aconchegante no qual se fala sobre assuntos interessantes, culturais, que todos vão gostar. Não existe, portanto, esforço formal para investigar as necessidades dos alunos, entrega-se o serviço e os alunos vão tendo resultados por meio da presença, sendo os mais participativos aqueles que, segundo a opinião dos donos, mais evoluem e desenvolvem proximidade.

Quanto ao diferencial da escola em relação às demais unidades de Porto Alegre, os donos colocam que a comparação é difícil, pois não conhecem por completo a realidade das demais escolas, mas afirmam que, segundo relatos dos alunos, é o clima gostoso, caseiro e familiar, há uma sensação de bem-estar dentro da escola e há sempre atenção e cuidado. Segundo eles, a estrutura, apesar de ser a mais modesta dentre as escolas de Porto Alegre, tem arejamento, uma parte aberta e clima caseiro. Complementam ainda que, não há nada de objetivo em termos de serviço que os diferencie, mas sim, questões emocionais e intangíveis.

Eles não acreditam que preço seja um diferencial, já que as escolas tendem a ter um nível de preço parecido, acreditam a questão dos preços oscila, e que talvez em algum momento seu valor tenha ficado acima das demais e tenham perdido alunos, e em outros momentos tenham ganhado alunos, pois o preço estava inferior, mas sempre de forma sutil.

4.4.1.3 Canais

Para alcançar pessoas, a escola utiliza os seguintes meios: atendimento presencial; mailing (envio de e-mails que comunicam a proposta da escola); Internet (utilizando de site, *Facebook*, *Instagram*, link patrocinado, Google Adwords e *Snapchat*); indicação (por meio de campanhas que valorizam os indivíduos que trazem novos praticantes). A respeito de outros meios externos de se comunicar, os donos afirmam que, como são só os dois cuidando da escola, ainda não fazem uso de tudo aquilo que poderiam, como campanhas externas e convênios. As redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* são abastecidas com o mesmo conteúdo aproximadamente uma vez por semana, no entanto, não há um plano que defina a periodicidade das postagens.

Os meios para avaliar a proposta de valor da escola ‘A’, no entanto, são mais restritos, contam com um site que possui conteúdo explicativo, material físico explicativo e atendimento presencial (apresentação da escola e, podendo haver aulas experimentais).

O processo de captação de *prospects* ocorre por meio de e-mail e ligação, após um primeiro contato do indivíduo, buscando com que a pessoa venha até a escola para uma visita ou aula experimental. Neste momento, pode acontecer a matrícula e, caso não ocorra, o contato passa a ser por redes sociais (mensagem pelo *Facebook* ou *Whatsapp*) ou novamente via e-mail ou ligação, sempre buscando respeitar os limites da intromissão. A aquisição dos serviços, no entanto, se dá exclusivamente pela unidade física da escola.

Segundo a opinião dos donos da escola ‘A’, o canal pelo qual os clientes preferem ser atingidos é o *Whatsapp*, já que não costumam visualizar com frequência mensagens no *Facebook*. *Whatsapp*, em suas perspectivas, seria um meio mais prático, pessoal, o qual é possível acessar de qualquer lugar, representando, ainda, o melhor custo-benefício dos canais.

4.4.1.4 Relacionamento com o Cliente

A conquista de novos clientes na escola ‘A’ acontece por meio de atenção e cuidado, alguns *feedbacks* que tiveram de *prospects* que depois se matricularam coloca a “não desistência” com a manutenção do cuidado como essencial. Para os donos desta unidade, é essencial ter sensibilidade para enxergar gostos e conexões que a pessoa pode ter com a escola e com o *Método DeRose* e proporcionar esta experiência para que seja efetuada a matrícula.

Não existe, de forma consciente, formas de relacionamento distintas entre segmentos de cliente. No entanto, os donos assumem que talvez isso possa ocorrer, já que dependendo do perfil da pessoa é possível ser mais íntimo ou brincar um pouco mais, mas em termos de empresa não há direcionamentos diferentes para tratar de segmentos de clientes distintos, isso se dá em termos muito individuais (não ocorre especificamente por segmentos) e de acordo com o *feeling*.

A escola ‘A’ acredita que a retenção de alunos ocorre por meio da sua oferta: boas aulas, excelência técnica, o clima fora da sala de prática e a atmosfera caseira que a escola proporciona. No entanto, são poucas as ações específicas e formais que almejam a retenção, alguns exemplos são: presente e cartão no aniversário, no final do ano e quando ocorre indicação de amigos para a escola. Além disso, existe uma reunião semanal na qual se fala de cada aluno, assim, quando enxergam a necessidade de fazer uma ligação para que o aluno se sinta lembrado, por exemplo, estas tarefas são executadas. As demais interações que facilitam

a retenção são informais e não possuem padrão, como por exemplo, ir ao aniversário ou evento de algum aluno. Os donos admitem que com alguns clientes cria-se um tipo de relação diferente, com mais proximidade, no entanto, não há padrão, já que depende do envolvimento do aluno, seu perfil individual e a abertura que ele dá à equipe.

A busca de ampliação de venda de produtos e serviços para o mesmo cliente ocorre, basicamente por meio do incentivo para que ele venha nas atividades pagas que já existem (atividades com comida), isso faz também com que o aluno fique mais na escola. Com o aumento da proximidade e do interesse do aluno pela filosofia, ampliam-se as possibilidades de oferta para este indivíduo, que será estimulado a participar de cursos, festivais ou aprofundamento filosófico (parte da formação de instrutores), mas esses casos são a minoria. Para isso, a escola 'A' procura conhecer bem os alunos, para entender quais indivíduos mais se identificam com a escola e com a filosofia.

Sobre a expectativa de relacionamento que os clientes possuem, acreditam que, seja, principalmente, o interesse do instrutor de estar em aula, corrigindo e dando atenção mesmo estando em grupo; fora da sala de práticas, acreditam que no início da relação ainda não esperam que haja interação extraclasse, pois muitos ainda enxergam a prática como um momento por si só, ou seja, quando acaba, a pessoa vai embora, sendo assim, neste primeiro momento mantém-se uma relação profissional-cliente, sem intimidade. Já aqueles que praticam há mais tempo e estão mais inseridos na cultura do *Método DeRose* e da própria escola, existe expectativa de transmissão de aprendizado e cultura fora de sala de aula, os alunos sentem que na escola 'A' podem obter conhecimentos para a vida. Além disso, em casos muito específicos de alunos que já experimentaram de artes marciais ou atividades que contavam com hierarquia, há uma clara expectativa de orientação.

Caso um aluno seja perdido, a escola 'A' tem dois tipos de condução: (1) caso fosse um aluno que não estava identificado com a proposta da escola ou com o *Método DeRose*, não se faz qualquer tipo de esforço para que esse aluno volte; (2) caso seja um aluno querido, que haja interesse de retorno por parte da escola, espera-se passar um tempo e, após, entra-se em contato oferecendo condições especiais. Os motivos de saída geralmente são tempo e/ou dinheiro, é preciso discernir o exato motivo para tentar reverter a saída com alguma adequação. Caso não haja possibilidade, a escola aguarda o período de um semestre e, depois entra novamente em contato com a pessoa.

4.4.1.5 Fontes de Receita

As fontes de receita vêm principalmente por meio de pagamentos constantes realizados por meio de contrato, ou seja, os planos de serviço, que podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, sendo o mais comum o plano anual. Pagamentos pontuais ocorrem, mas são minoria, podendo ser a compra de produtos específicos, aulas individuais, pagamentos de um mês de aula, atividades culturais com comida e aulas em empresas.

Segundo a escola 'A' já existiu um valor estipulado entre as escolas de Porto Alegre, mas isso ocorreu em 2011, e como não há uma relação muito frequente de ajuste desses valores, com o tempo passou a existir uma divergência. A mudança de valor da escola 'A' ocorre sem consultar as tabelas de outras escolas e os donos relatam que, no momento, sequer sabem os valores praticados nas demais unidades.

A média da mensalidade da escola 'A' é de aproximadamente R\$ 280,00, e os donos acreditam que os alunos estão dispostos a pagar uma faixa de R\$ 300,00.

Quando à negociação de preços, existem reduções previstas, como para aulas somente uma vez por semana ou preços especiais para casais ou membros da família (redução de 10% da mensalidade), no entanto não é prática da escola reduzir os preços de tabela. Em casos específicos, quando a escola 'A' percebe que uma pessoa iria gostar do serviço, no entanto ainda não vê com clareza o valor que o *Método DeRose* é capaz de entregar, fazem desconto no primeiro mês, porém após a primeira mensalidade a ideia é retornar ao preço de tabela, pois não gostam de reduzi-lo. Podem haver também, poucos alunos que pagam preços de tabelas antigas, entretanto, via de regra não se negocia o preço, é a exceção.

Os clientes podem pagar por meio de cartão, cheque e dinheiro, e preferem pagar no cartão.

4.4.1.6 Recursos Principais

O principal recurso físico é a estrutura da escola, composta por uma sala de práticas (em breve duas), dois vestiários, três banheiros, uma sala de convivência, uma secretaria, um escritório e uma varanda.

Os principais recursos intelectuais são o conhecimento particular dos dois donos e únicos instrutores, que é transmitido pelas aulas e atividades, cursos, *gourmets* (almoços e jantares vegetarianos), atividades culturais, e-mails que enviam semanalmente com artigos, participação em cursos e eventos do método; e a marca *Método DeRose*, pois afirmam que tudo gira em torno dela.

Os dois donos, que também são instrutores e cuidam da administração da escola. Dentre eles, existe uma divisão de responsabilidades, Sarita cuida do financeiro, do atendimento e da qualidade total (que garante arrumação, organização e manutenção do ambiente da escola); e Montagna, diretor da escola, fica responsável pela administração geral, pela área pedagógica e pelo marketing.

4.4.1.7 Atividades-Chave

As principais atividades são as práticas regulares e a cobrança, os donos relatam que embora as atividades culturais sejam muito importantes, a maior parte dos alunos não vem com assiduidade, sendo assim acreditam que se houvesse um longo período sem atividades culturais, os alunos não se sentiriam prejudicados, ou seja, acreditam que as atividades culturais não compõem parte essencial daquilo que os clientes percebem como serviço básico entregue pelo preço pago.

4.4.1.8 Parcerias Principais

A escola 'A' dispõe de fornecedores de material de limpeza; de insumos para fazer suas atividades culturais com comida e as maçãs que ficam disponíveis para os alunos; de limpeza terceirizada; e a filial DeRose para fornecimento material didático.

Existe dependência somente da filial DeRose, pois porque existe um acordo quanto à aquisição destes materiais, os demais fornecedores poderiam ser substituídos.

Como parceiro, esta unidade possui a rede de escolas *Método DeRose*, já que ela compartilha seu serviço criativo, bem como melhores práticas. A escola não conta atualmente com parceiros externos à rede, já teve, porém não está mais levando material de divulgação para estes locais.

4.4.1.9 Estrutura de Custos

Existe, sempre, uma preocupação com o controle de custos e a saúde financeira, no entanto sempre é feita uma análise para não cortar itens que afetariam a percepção do serviço para o cliente, focando sempre em manter altos padrões de qualidade. Cortes de custo só são feitos quando não são capazes de prejudicar a experiência. Um exemplo que deram é o corte da Zero Hora no momento em que perceberam que não era lida, por outro lado, optaram por não

cortar a TV à cabo, que apesar de ser um custo expressivo, poderia afetar a percepção de qualidade proposta para o ambiente de convivência.

Os custos mais representativos da escola 'A' consistem no aluguel e na compra mensal de produtos da filial, que não é encarada somente como uma despesa, pois a escola pode lucrar com a venda destes produtos que são vendidos a 50% do preço.

A remuneração dos instrutores ocorre por meio da Administração Participativa, sugerida a toda rede de escolas do *Método DeRose*, na qual todos são profissionais autônomos e sócios da escola, sendo assim, 40% do dinheiro que entra fica para a escola e 60% é dividido entre os instrutores sendo proporcional ao número de alunos de cada um.

4.4.2 Escola 'B'

Figura 7 - *Business Model Canvas* Escola 'B'



Fonte: Autoria Própria

4.4.2.1 Segmento de Clientes

A escola busca, em geral, oferecer seus serviços para jovens, dos 15 aos 35 anos de idade, que compartilhem de um estilo de vida semelhante, prezando por saúde, amizade, estilo descolado e descomplicado.

Existem três segmentos de clientes identificados por esta escola: (1) profissionais liberais, na faixa dos 30 aos 38 anos, que procuram por qualidade de vida e administração do stress. Estas pessoas geralmente possuem uma vida desregrada, com muita pressão no trabalho e precisam extravasar e ter um momento para si; (2) estudantes, na faixa dos 15 aos 25 anos, que buscam um lugar para curtir, conviver e fazer uma atividade que gere bem-estar; (3) esportistas, na faixa dos 20 aos 30 anos, que possuem o foco no preparo físico e aumento do rendimento para o esporte. O público que configura a grande maioria da escola 'B' é o de estudantes, compondo uma atmosfera extremamente jovem.

A escola 'B' não faz buscas específicas em suas prospecções, e, é necessário ressaltar que esta unidade não investe muito na prospecção externa de clientes, sendo que isto só ocorre pela internet, pois seu crescimento ocorre internamente, através das indicações. Nas prospecções realizadas na internet, utilizam-se palavras-chave para filtrar a pesquisa dos indivíduos, as palavras utilizadas são: *Yôga*, qualidade de vida, saúde, bem-estar, exercício, Pilates (acreditam que uma pessoa que busque por Pilates também possa se interessar na proposta do *Método DeRose*), dentre outras que estejam relacionadas à atividade física ou ao bem-estar.

Quanto a um perfil indesejado pela escola, o dono relatou que a escola 'B' evita matricular pessoas complicadas, sendo o critério universal de avaliação dos *prospects* a pergunta "você gostaria de conviver com esta pessoa?". O dono da escola 'B', no entanto, ressalta que a escola não sobreviveria somente de pessoas dentro do seu perfil almejado, e coloca que existem pessoas que não se enquadram perfeitamente neste perfil e cujo convívio pode não ser tão agradável. Entretanto, existe um perfil que é, sim, rejeitado pela escola: pessoas consideradas mal-educadas ou que não sorriem durante o atendimento. Porém como não há muito investimento em Marketing e existe pouca procura externa, geralmente as pessoas chegam por indicação e se interessam pelo convívio descontraído, o que facilita o enquadramento no perfil almejado.

4.4.2.2 Proposta de Valor

A escola 'B' acredita que entrega qualidade de vida, atividade física, bem-estar, *networking* e sociabilidade como benefícios.

Seu pacote de serviços é composto de aulas regulares e atividades culturais (aulas de meditação, aulas no sábado, círculo de mentalização mensal, aulas teóricas mensais e grupos de *mantra* periódicos). As aulas podem ser em grupo ou *personal*, sendo a grande maioria aulas

em grupo, porém a escola 'B' possui cerca de 10% de aulas *personal* e uma demanda crescente por este serviço, o que é expressivo para os padrões de Porto Alegre.

Não há distinção de valor de acordo com o número de aulas por semana, o aluno paga um valor único e pode praticar quantas vezes na semana quiser. Existe, somente uma distinção de valores de acordo com o tempo de contrato, existindo as modalidades de contrato de dois meses, quatro meses, oito meses e um ano. Segundo a perspectiva do dono, se o aluno quiser praticar mais, para a escola 'B' é ótimo, pois ele fica mais tempo dentro da escola e se fideliza. Para ele, o maior problema que os alunos enfrentam é a falta de tempo, e por isso a escola não quer ter o papel de delimitar que os indivíduos compareçam à escola dentro de uma frequência pré-determinada. Ao contrário, o objetivo da escola é dar flexibilidade de escolha a um indivíduo que lida com a falta de tempo, sendo assim, pergunta-se ao aluno qual horário ele praticará com maior frequência, e com base nisto, define-se o instrutor com quem ele mais pratica como sendo o seu instrutor, no entanto, este indivíduo também poderá praticar em outros horários e quantas vezes na semana quiser e puder. Segundo o dono da escola 'B', dos 190 alunos, cerca de 20 pessoas praticam todos os dias, o que faz com que esta liberdade dada ao aluno não gere superlotação de aulas ou da sala de convivência.

A entrega de valor é considerada igual para todos os segmentos de cliente.

A escola 'B' considera que o seu diferencial seja a qualidade da equipe de trabalho. Segundo a perspectiva do dono, isto é o essencial da escola, já que quando a equipe está bem o trabalho acontece de forma natural. A partir da equipe, a escola 'B' acredita que desenvolve um clima interno especial, descontraído, alegre e profissional, afirmando que os alunos também compartilham desta percepção. Para esta unidade, a parte técnica é importante, mas não é tudo, sendo a equipe o grande diferencial para criar um bom convívio, sendo essencial saber como se posicionar e se comportar em situações diversas.

Para a escola 'B', os clientes a procuram principalmente por causa de indicação, sendo assim, elas chegam motivadas a conhecer o clima descontraído do qual seus amigos comentam.

Existe um foco muito forte em treinamento da equipe para atender melhor às necessidades dos clientes. Existe um incentivo para que processos sejam constantemente aperfeiçoados, sejam eles muito relevantes ou banais, desde o preparo do *chai* (chá indiano) até o atendimento, almejando sempre a melhoria. A escola 'B' considera, entretanto, que poderia ser melhor na agilidade desse aperfeiçoamento de processos, já que a equipe, em sua maioria, nunca teve outras experiências de trabalho. Segundo a perspectiva do dono, existe uma linha muito tênue entre o âmbito profissional e a vida pessoal do instrutor na sua relação com os

alunos, e a escola preza fortemente pela manutenção da postura profissional, sabendo distinguir momento de descontração das responsabilidades de trabalho, o que ainda pode ser aperfeiçoado.

4.4.2.3 Canais

A escola 'B' procura alcançar pessoas por meio da Internet (site, *Facebook*, anúncio no *Facebook*, *Google Adwords* e e-mail marketing) e ações de marketing interno para promover indicações, que configuram o principal meio de comunicação entre a escola e os indivíduos.

Os clientes podem avaliar a oferta da escola pelo meio físico através do atendimento e de aulas experimentais; *Vip Pass*, que garante um mês de prática gratuita caso o indivíduo tenha sido indicado; e-mail marketing; site; página do *Facebook*, apesar de ainda ser amadora (foi contratado um profissional para redes sociais recentemente).

A atualização do grupo no *Facebook* (pode ser visualizado por membros e não-membros) é quase que diário e ocorre uma vez por dia, com conteúdo sobre cultura, arte, esporte e qualidade de vida e divulgação a respeito do que os alunos da escola fazem (informação sobre profissão ou projetos que o aluno possa ter).

O processo de captação dos *prospects* ocorre pelas seguintes maneiras: (1) se o indivíduo entrar em contato via e-mail, existe um modelo de e-mail para a resposta que é enviado imediatamente por um instrutor, adaptando-se às perguntas feitas; (2) se o indivíduo entra em contato pelo site, ele cadastra o seu telefone e um instrutor faz contato por ligação; (3) caso seja uma visita, busca-se fechar a matrícula, caso a pessoa esteja dentro do perfil da escola, caso isso não aconteça, o *follow-up* acontece por ligação, não utilizam *Facebook* ou *Whatsapp* para isso. O objetivo é, sempre, fazer com que a pessoa venha até a escola (o que chamam de conversão). Os clientes, porém, só podem adquirir os serviços da escola pela sua unidade física.

Para a escola 'B', os clientes preferem ser atingidos pela internet, mas é o telefone que é mais efetivo.

Segundo a perspectiva do dono, a efetuação da compra do serviço geralmente não ocorre pelas práticas do atendimento ou de captação, sendo o fator mais decisivo para a conversão a indicação. Existe um índice altíssimo de recomendação interna, 80% dos alunos vêm por indicação, e o fechamento da compra costuma ser muito fácil, pois o indivíduo chega praticamente decidido. A escola acaba sendo um ponto de encontro, no qual amigos combinam se praticar, o que ajuda na fidelização.

4.4.2.4 Relacionamento com o Cliente

A conquista de clientes sob a perspectiva de relacionamento ocorre por meio do diálogo e da atenção para descobrir quaisquer objeções que o potencial cliente possa ter, oferecendo soluções para elas. A partir disto, é essencial que o instrutor que realiza o atendimento saiba ouvir com cautela e identificar soluções para os problemas apresentados explicitamente ou implicitamente. Caso a questão seja tempo, é preciso ressaltar que há liberdade de horários; caso seja o valor da matrícula juntamente ao valor da mensalidade, pode-se trabalhar de diversas formas para oferecer opções viáveis ao *prospect*, como isentar a matrícula ou dividir o seu valor, parcelar ou negociar o valor da mensalidade. Segundo o dono, se a pessoa gosta e se identifica com a proposta de valor, a única objeção que pode dificultar a efetivação da matrícula é o preço, ficando então, sob responsabilidade do instrutor que realiza o atendimento identificar com clareza qual o problema e oferecer soluções adequadas a ele ao negociar e flexibilizar.

Na escola 'B', foi relatado que existem diferentes formas de relacionamento de acordo com o perfil de cliente, no entanto, isto independe do segmento de clientes ao qual o aluno pertence, já que esta diferença de interação não é programada ou prevista pela escola. Segundo o dono, muitas vezes, em função das diferentes intensidades de identificação e empatia entre alunos e instrutores, acaba-se desenvolvendo relações mais próximas com determinados alunos que compartilhem de gostos semelhantes.

Para a escola 'B', a primeira forma de fidelizar um aluno é criar um meio de conexão com esse indivíduo, mesmo que a pessoa seja de uma tribo completamente diferente, o instrutor deve se esforçar para encontrar algum gosto em comum. Após, identifica-se um meio de comunicação que seja adequado a este aluno, o que influencia ao definir o tipo de relação que ocorrerá, portanto, ela dependerá estritamente do perfil individual do cliente e da abertura que ele dá ao seu instrutor para desenvolver um relacionamento. O terceiro esforço para a retenção de alunos é sempre fornecer boas aulas e se esforçar na manutenção da boa relação através da identificação daquilo que cada cliente procura.

Para ampliar a venda de serviços para um mesmo aluno, a escola 'B' procura estimular o conhecimento, fazendo com que a pessoa se sinta estimulada a aprender, descobrir algo novo, e se aprofundar na grandeza da filosofia. A partir disto, criam atividades que possibilitem a participação e visem ao aprofundamento de conhecimento dos alunos, como cursos e eventos e atividades culturais que gerem lucro e fidelizem a pessoa.

As atividades pagas consistem em: cursos, *workshops*, eventos com comida e o aprofundamento filosófico e complementação pedagógica (etapas da formação de instrutores).

Estas atividades buscam promover o aumento do conhecimento, o convívio social (aumentando o círculo de amizades) e a sensação de pertencimento do aluno dentro da escola, sendo assim, é essencial trabalhar para que a pessoa esteja envolvida, caso contrário ela não se disponibilizará a pagar por estes serviços extras.

Segundo o dono da escola 'B', os clientes desta escola esperam um relacionamento direto com o seu instrutor, quase como um trabalho personalizado, que é o que os caracteriza.

Caso um aluno seja perdido, a escola 'B' busca convidá-lo para visita à escola ou para as atividades culturais, fazendo com que retorne à unidade de alguma forma. Além disso, mantém-se o indivíduo no grupo do *Facebook*, para que ele ainda se sinta parte da escola e receba suas informações; procura-se manter contato pessoal com este indivíduo pelas redes sociais; e utiliza-se de e-mail marketing de campanhas. O dono da escola 'B' relata que existe bastante retorno de ex-alunos e que, mesmo que o aluno não volte, no mínimo, mantém contato para cultivar a relação de proximidade.

4.4.2.5 Fontes de Receita

A fonte de receita principal da escola 'B' ocorre por meio de pagamentos recorrentes, no caso, as mensalidades mediante contrato de dois meses, quatro meses, oito meses ou um ano, sendo o contrato de oito meses o mais comum. Podem ocorrer, no entanto, pagamentos pontuais, como os oriundos de mensalidades únicas, cursos e atividades culturais pagas.

Segundo a perspectiva do dono da escola 'B', dentre as escolas de Porto Alegre há liberdade de preços, existindo somente um piso de valor de mensalidade (R\$ 220 reais). A formulação e reajuste de preços desta escola, porém, independem dos preços das demais escolas, apesar do dono afirmar saber quais são os valores praticados nas demais unidades da cidade.

Os clientes da escola 'B' estão dispostos a pagar uma média de R\$250,00 (valor mais barato da tabela de mensalidade desta unidade, referente ao plano anual). Segundo o dono, não se faz reduções abaixo do valor mais barato da tabela, mas pode haver negociação nas formas de pagamento e variações entre os preços oferecidos na tabela. Existe uma orientação clara aos instrutores para que não inventem nenhum valor.

A formulação de preços nessa escola ocorreu embasada no tipo de serviço prestado por ela, segundo o dono, pegou-se de referência os preços oferecidos nas outras escolas para estipular uma faixa de preço cobrado na cidade e, a partir disso, adequou-se àquilo que oferece e àquilo que seus clientes podem pagar. Fatores como o bairro que está situado, a faixa etária e

poder aquisitivo do público predominante da escola, a inexistência de estacionamento, dentre outros foram decisivos para compor o preço e muito mais importantes que o preço praticado nas demais unidades. Para a escola 'B', o preço praticado atualmente é o preço que ela acredita que o seu público principal (estudantes de 15 a 25 anos) podem pagar, sendo seu objetivo principal ser acessível, já que estes indivíduos têm menos autonomia financeira e representam um custo extra para aqueles que estão investindo, o preço é mais baixo, pois não querem ser excluídos no momento da escolha das atividades que o pagador aceitará investir.

As formas de pagamento aceitas nesta unidade são cheque, cartão e dinheiro, podendo ser, ainda parte em uma forma de pagamento, parte em outra. Estimula-se que o pagamento seja feito por cheque, no entanto, a maioria utiliza cartão.

4.4.2.6 Recursos Principais

O principal recurso físico da escola é sua estrutura física, composta por duas salas de prática, uma sala de convivência, uma recepção, uma sala de diretoria, dois vestiários, dois banheiros e uma copa.

Os principais recursos intelectuais são a marca *Método DeRose*, pois é um diferencial do mercado; e os conhecimentos particulares dos instrutores, que conforme relatado anteriormente configuram o principal diferencial desta escola, a equipe.

Os principais recursos humanos são os instrutores, que ministram as aulas e se dividem na direção de cada uma das áreas da escola: Pedro e Bruno, responsáveis pela qualidade total (que cuida do ambiente da escola, sua organização e manutenção); Tiago, responsável pelo administrativo; Carlo, responsável pela área pedagógica; Josue, responsável pelo Marketing da escola; e Sandro, diretor e responsável pelo financeiro.

4.4.2.7 Atividades-Chave

Para a escola 'B', suas atividades-chave são as aulas regulares, o treinamento da equipe e as atividades culturais. O dono desta unidade acredita que as atividades culturais compõem uma atividade-chave, pois os alunos sentiriam prejudicados caso elas deixassem de existir.

4.4.2.8 Parcerias Principais

A escola 'B' possui fornecedores para material de limpeza e material de escritório (mesma empresa); produtos de higiene; alimentos da cantina (lanches e sucos); limpeza terceirizada; e a sede central como fornecedora de material didático. No entanto, além de sede central, cujo fornecimento de materiais faz parte de um acordo pré-estabelecido em todas as escolas da rede, como explicado anteriormente, podem trocar de fornecedor a qualquer momento, não havendo dependência.

Esta unidade também conta com a rede de escolas *Método DeRose* como parceira, já que também usufrui de seu serviço criativo e compartilha das melhores práticas e do conhecimento difundido por ela. A escola 'B', no entanto, não possui parceiros externos à rede.

4.4.2.9 Estrutura de Custos

Existe uma preocupação com a redução de custos, que é feita por meio de pesquisa de preços de material e fornecedores, já tendo ocorrido mudança de fornecedor em razão do preço; e controle de gastos e despesas, manutenção e custos variáveis, promovendo constante atenção àquilo que pode ser feito para reduzi-los. No entanto, a qualidade está sempre em primeiro lugar, priorizando o conforto e a experiência dos alunos e nunca deixando de fazer atividades em razão de seus custos.

Os custos mais representativos são os de aluguel, de luz e de filiação (que aumenta de acordo com o número de alunos). A escola 'B' tem encontrado problemas em converter os custos de filiação (venda de material didático a 50% do preço pela sede central do *Método DeRose*) em receita, já que os produtos que existem não têm muito apelo ao seu público e não vendem. Sendo assim, a maioria dos livros acaba sendo dada de presente aos alunos, se tornando uma despesa em relacionamento, já que quase 100% da filiação acaba sendo destinada a este fim.

Além disto, manutenção do ambiente gera muitos custos extras, como pintura, maquinário que quebra, reposição de mobília, E.V.A, dentre outros.

Nesta escola, também se utiliza da Administração Participativa, na qual todos os instrutores são profissionais autônomos dentro da escola: pagam-se as despesas e o valor líquido é dividido 60% para o grupo de instrutores, sendo proporcional ao número de alunos de cada um, e 40% para o investidor.

4.4.3 Escola ‘C’

Figura 8- *Business Model Canvas* Escola ‘C’



Fonte: Autoria Própria

4.4.3.1 Segmento de Clientes

A escola ‘C’ busca oferecer seus serviços a pessoas que tenham interesse em qualidade de vida e em melhorar o seu bem-estar, buscando um estilo de vida saudável. Segundo a perspectiva de um dos donos da escola (o outro estava ausente por motivos de viagem), não importa se o indivíduo é jovem ou velho, magro ou gordo, o essencial é atingir pessoas que busquem o que está relacionado ao aumento da qualidade de vida, como respirar melhor, alimentação, maior produtividade e concentração.

Esta escola possui três segmentos de clientes distintos: (1) pré-vestibulandos, que procuram a escola para ganhar mais concentração e estabilidade emocional; (2) estudantes de faculdade (na faixa dos 20 anos), que geralmente estudam e trabalham, e procuram por um tempo para eles mesmos. Estes indivíduos, em geral, não gostam de academia e busca uma atividade que os permita mudar de vida; (3) jovens formados em início de carreira e dotados e autonomia financeira (na faixa dos 30 anos), sendo a maioria deles profissionais autônomos. Estes indivíduos vêm pelo grupo e pelo ambiente descontraído, mas também buscam

concentração e redução de *stress*. O maior segmento de clientes desta escola é o de jovens formados em início de carreira (terceiro grupo).

Em suas prospecções a escola 'C' procura atingir um público jovem e preocupado com estilo de vida mais saudável. Geralmente sua comunicação é focada em pessoas conectadas à sustentabilidade e à consciência, em vários aspectos, já que a prática proporciona consciência.

Existe, porém, certos perfis de cliente considerados indesejados pela escola: (1) não se trabalha com crianças, gestantes, idosos ou indivíduos com alguma inaptidão física que impossibilite a prática; (2) não matriculam pessoas que procurem a escola devido a um benefício específico, como a cura de uma doença ou orientação psicológica, pois não consideram que seja o seu ramo de atuação; (3) não matriculam indivíduos voltados ao espiritualismo, em razão da filosofia, que não é espiritual. Enfim, para ser aceito pela escola a pessoa deve ser saudável, com estrutura biológica forte e não ter características conflitantes com a filosofia.

4.4.3.2 Proposta de Valor

A escola 'C' reiterou fortemente que sua proposta de valor não possui foco em oferecer benefícios específicos, como a diminuição de *stress* ou a melhora na capacidade respiratória, pois encara isso como meras consequências da adoção da cultura do *Método DeRose*. A escola enxerga como sua proposta de valor o desenvolvimento pessoal e a qualidade de vida, que englobam o convívio, a boa alimentação, as boas relações, a boa cultura, estando todos estes elementos inclusos no pacote de serviços que entregam.

Para entregar a proposta de valor, a escola 'C' entrega aulas práticas, atividades culturais (aulas teóricas, aulas de meditação, círculo de mentalização mensal, aulas no sábado, palestras sobre assuntos relacionados ao *Método DeRose* e eventos culturais, como sarais, bazares, trocas de livros, exposições de fotografias de alunos, pedaladas - alguns somente para alunos e outros abertos à comunidade) e grande gama de atividades e serviços pagos à parte, como jantares, oficinas, cursos, viagens de estudo, aprofundamento filosófico e complementação pedagógica (parte da formação de instrutores), Método de Boa Forma (grupo que conecta *Método DeRose*, nutrição e educação física). A escola dispõe de aulas em grupo e aulas *personal* (com baixa representatividade, cinco alunos) e oferece as modalidades de duas vezes por semana, três vezes por semana ou VIP, que garante que o aluno pratique quantas vezes desejar, em contratos anuais, semestrais ou mensais.

Quanto à entrega de valor ao cliente a escola 'C' não faz distinção entre segmentos de clientes, entretanto, a intensidade com a qual o aluno aproveita os serviços pode variar de acordo com o interesse do indivíduo, sendo algo que depende do perfil individual do cliente e não do segmento de clientes ao qual ele pertence. Quando existe uma demanda de serviço muito distinta daquilo que é oferecido no pacote de serviços regular, o aluno é encaminhado às aulas *personal*, na qual terá aulas individuais com um profissional dedicado às suas necessidades específicas.

A escola 'C' acredita que o seu diferencial está no ambiente descontraído e convívio promovido por este ambiente, que gera interação e novas amizades. O objetivo da escola é ser um oásis para que os alunos possam se desconectar de seus problemas, desfrutando do convívio, estando toda a decoração e instalações do ambiente voltadas para desenvolver esta sensação. A dona da escola relata que a maioria dos alunos gosta de ficar na escola por um tempo prolongado, chegando antes da aula e demorando para sair, sendo assim, esta unidade acabou se tornando mais do que um ambiente de prática, extrapolando para um local de encontro entre amigos.

Para a escola 'C' é essencial que um aluno nunca fique sozinho na sala de convivência, ou seja, os instrutores devem sempre estar disponíveis enquanto tiverem alunos no ambiente, gerando assunto e promovendo a convivência. Segundo a dona da escola, existem alguns instrutores com mais capacidade para isso e outros com menos, não havendo homogeneidade, mas a presença do instrutor junto ao aluno é imprescindível.

Outro diferencial encontrado na escola 'C' está na grande diversidade e constância de atividades culturais, sejam elas pagas ou não. Diferentemente de outras escolas, há uma busca constante em criar novas atividades que engajem tanto o público interno, quanto, por vezes, o público externo. Na perspectiva da dona desta unidade, existe uma filosofia bem alicerçada, técnicas, conceitos preconizados pelo *Método DeRose*, no entanto, não é somente isso, ensina-se um estilo de vida, sendo assim a escola se propõe a ser um centro cultural. Dentre as atividades criadas nesta escola, muitas se expandiram para outras escolas do país, como o *gourmet* (almoços e jantares vegetarianos) e a pedalada cultural, por exemplo.

A característica da escola 'C' em não limitar todas as duas atividades culturais também é muito marcante, seu objetivo é possibilitar que pessoas de outras esferas conheçam a casa e compartilhem do ambiente e do seu ideal, o que costuma promover marketing positivo, já que mesmo que o indivíduo não venha a se matricular, ele usualmente indica a escola para outros amigos. Com isso a marca da escola 'C', independentemente da marca *Método DeRose*, vem se tornando conhecida e está fortalecendo o seu nome, trazendo muitos indivíduos que têm

curiosidade em conhecer a escola, pois sabem das atividades que lá ocorrem. Segundo a dona da escola, o conteúdo da página do *Facebook* e a *hashtag* utilizada em uma campanha feita no *Instagram* (*#riobrancomeinspira*) ajudaram neste fortalecimento da marca da escola.

4.4.3.3 Canais

A escola busca alcançar clientes via indicação de alunos; e-mail marketing para *prospects* cadastrados; Facebook (existe uma página da escola, pela qual é possível receber atendimento e um grupo de alunos, que posta conteúdo); Instagram; Site (recentemente reformulado); aplicativo Meu Mundo POA (produzem um vídeo de divulgação por mês para a escola); Whatsapp da escola (para atendimento); Pinterest (compartilha fotos relacionadas à qualidade de vida). Sendo o Facebook e o Whatsapp os canais com melhor custo-benefício.

Os clientes podem avaliar a proposta de valor da escola ‘C’ por cinco canais distintos, tendo cada uma proposta de comunicação distinta, são eles: (1) o Site, cujo foco reside na equipe, nas instalações e nos horários;(2) Pinterest, que compartilha a visão da escola quanto à questão da qualidade de vida por meio de painéis de fotos; (3) Instagram, que divulga o dia-a-dia da escola; (4) Facebook, divulgando, através da postagem de conteúdo, a visão de mundo da escola; (5) meio físico, através do atendimento dos instrutores(apresentação da estrutura da escola, podendo haver aula experimental). No entanto, os clientes só podem fechar a matrícula pelo meio físico.

As redes sociais são abastecidas com bastante frequência: *Facebook* é atualizado com três postagens diárias, geralmente pré-programadas para os horários de maior acesso dos alunos (planejado por meio das estatísticas fornecidas pelo Facebook); o *Instagram* e o *Twitter* são abastecidos com o mesmo conteúdo uma vez ao dia.

O processo de captação de clientes ocorre por meio de um cadastro do *prospect*, no qual se busca obter todas informações possíveis, seja o contato feito por e-mail, visita ou redes sociais. Após o cadastro a escola liga para o potencial cliente visando sempre a converter o contato em uma visita e, após, fechar a matrícula. Algumas vezes utilizam o *MailChimp*, que dispara e-mails para vários contatos, fornecendo dados de visualização que servem como critério para decidir a intensidade de contato que será adotada para cada pessoa: para aqueles que visualizaram o e-mail diversas vezes há maior insistência no contato, por exemplo. Além disso há envio de mala direta online e física para *prospects* que ficaram no cadastro.

Segundo a perspectiva da dona da escola ‘C’, os clientes preferem o contato por mensagem no celular. A ligação telefônica, em sua opinião, tem tido uma redução de aceitação,

no entanto, ainda é a mais efetiva. Segundo ela, a preferência por canais depende do perfil de cada pessoa e da receptividade que ela dá, no entanto, percebe no segmento de pré-vestibulandos uma preferência maior por redes sociais.

4.4.3.4 Relacionamento com o Cliente

Para conquistar clientes a escola 'C' busca realizar um atendimento descontraído em forma de conversa informal, que fuja do formato de questionário, buscando estabelecer um momento agradável no qual a pessoa se sinta à vontade. Busca-se desenvolver nos instrutores desenvoltura e percepção aguçada para que seja possível descobrir informações importantes sobre o potencial cliente para que se possa, desde esse contato inicial, desenvolver uma conexão. Sendo assim, o objetivo é encontrar características em comum entre o instrutor e o *prospect* que possibilite identificação e uma conversa com maior intimidade.

Para a escola 'C', o relacionamento com cliente depende de cada aluno, já que cada indivíduo configura um universo diferente. Segundo a dona da escola, há pessoas que se aproximam muito dos instrutores, transcendendo para o âmbito da amizade e, dessa maneira, a relação se torna diferente, muito mais íntima.

Existe nesta escola um trabalho forte de fidelização que busca: (1) gerar proximidade, pois acreditam que se a proposta é melhorar a vida dos indivíduos, deve-se conhecer a fundo a pessoa, conhecendo seu dia-a-dia, suas necessidades e dificuldades. Portanto, os alunos, em geral, desenvolvem bastante proximidade tanto com a equipe quanto com os demais alunos, formando um grupo bem próximo que convive dentro e fora da escola; (2) controle de presença, buscando saber por que alunos estão com frequência menor, prezando sempre por sensibilidade, não cobrando aqueles que não gostam ou não dão abertura, e procurando aqueles que prezam por este contato. Existe, ainda, uma planilha com informações específicas sobre alguns alunos, como 'falta de dinheiro', ou 'em processo de trabalho de conclusão da faculdade', assim, consulta-se a planilha antes de tentar contato com o indivíduo, para verificar se ele não está com alguma condição particular que não favorece a insistência; (3) criação de um ambiente descontraído e acolhedor que os alunos se sintam bem e entendam este momento como 'o seu momento do dia'; (4) boas aulas, havendo bastante discussão interna sobre como melhorar qualidade das aulas e manter o cuidado na escolha das técnicas.

A ampliação da venda de produtos e serviços para um mesmo cliente ocorre por meio da venda de material didático, roupas, cursos específicos, aprofundamento filosófico e complementação pedagógica (parte da formação de instrutores) e *gourmets* (jantares e almoços

vegetarianos). A escolha de quais produtos ou serviços oferecer depende do interesse e do perfil do aluno, estando a escola sempre buscando proximidade dos alunos para entender suas características e adequar sua oferta. A planilha de informações específicas sobre alunos também se faz relevante neste momento, já que ajuda a compreender a situação atual dos alunos e a manter a sensibilidade tão valorizada na escola, não oferecendo atividades pagas a alunos que relataram estar com problemas financeiros, por exemplo.

Dentre os tipos de relacionamento esperados por cada segmento de clientes, a escola 'C' nota um padrão mais consistente somente no segmento de pré-vestibulandos, que geralmente procuram por uma relação mais pontual baseada no atingimento de objetivos. Já os outros dois segmentos têm expectativas semelhantes, desejando contatos mais constantes, maior convívio e a construção de conhecimento e de uma relação mais duradoura.

Quanto à recuperação de alunos perdidos, a escola tem um trabalho que visa à reversão da situação antes da saída da pessoa, tentando identificar o motivo da saída e propondo soluções. Caso não seja possível, o trabalho feito na retenção de clientes, geralmente, garante que a relação se mantenha, mas há um esforço específico para que isso ocorra após a saída com: convite para as atividades culturais, envio constante de material da escola, cartão de aniversário, um mês de aula gratuita ou presentes que lembre a escola.

4.4.3.5 Fontes de Receita

A maior parte das receitas ocorre com receitas constantes, por meio das mensalidades, mediante contrato mensal, semestral ou anual. Existem, também, receitas pontuais como a venda de material didático ou de produtos, os eventos culturais pagos (como os *gourmets* e o bazar – evento aberto ao público com pagamento dos expositores), no entanto a representatividade destas receitas não se compara à arrecadação das mensalidades.

Para a escola 'C' não existe um valor estipulado entre as escolas de Porto Alegre. Sendo o valor desta unidade independente dos valores das outras escolas. Esta unidade C já se questionou, no entanto, sobre utilizar o valor das escolas como referencial para a tomada de decisão quanto à precificação, no entanto, chegaram à conclusão de que como a diferença é pouca (com exceção de uma escola de Porto Alegre) o que define a escolha da escola não é o preço, e sim a acessibilidade ou a identificação com o ambiente.

A escola 'C' acredita que a média de preço que seus clientes estão dispostos a pagar é R\$ 300, no entanto, a mensalidade média é de R\$ 270. Nesta unidade, ocorre bastante negociação dos planos e, por isso, cada aluno paga um preço diferente: alunos mais antigos e/ou

próximos, geralmente pagam uma mensalidade mais baixa e, ainda, quando há esforço para que um aluno não saia da escola, há maior flexibilidade na negociação, que pode fugir dos preços de tabela. No entanto, a negociação com alunos novos é um pouco mais rígida, não baixando o preço mínimo da tabela (duas vezes por semana no contrato anual), podendo, no entanto, oferecer condições especiais, como isenção de matrícula ou variações que estejam dentro da tabela (como, por exemplo, praticar três vezes por semana pelo preço de duas vezes).

Os clientes podem pagar por cartão, cheque e dinheiro, mas os optam, em sua maioria, pelo cartão, apesar do estímulo ao pagamento com cheque.

4.4.3.6 Recursos Principais

O principal recurso físico da escola é a estrutura, que é composta de três salas de prática, uma sala de convivência, uma cantina, uma recepção, uma secretaria, uma sala de direção, dois vestiários, três banheiros (um exclusivo para instrutores), uma cozinha e uma horta.

Os principais recursos intelectuais da escola são tanto a marca *Método DeRose*, quanto a marca *Rio Branco* e o conhecimento particular dos instrutores.

Os principais recursos humanos são: Naiana, responsável pela área pedagógica e abastecimento das redes sociais; Carlos, responsável pela qualidade total (que garante o cuidado com o ambiente da escola, cuidando do abastecimento da cantina, por exemplo); Fabrício, responsável pela área de atendimento; Lucas, diretor da escola e responsável pelo financeiro; e Camilla, responsável pelo Marketing. Sendo todos eles, também, responsáveis por ministrar as aulas e organizar as atividades.

4.4.3.7 Atividades-Chave

A escola 'C' considera suas atividades-chave: (1) as aulas práticas, já que tudo orbita em volta delas, sendo a atividade principal; (2) as atividades culturais, já que são o grande atrativo da escola, acreditando que os alunos se sentiriam prejudicados caso elas deixassem de existir; (3) a cobrança, pois não adianta ter aulas excelente e atividades diferenciadas se não houver um sistema de cobrança: sem organização financeira a escola não sobrevive.

4.4.3.8 Parcerias Principais

A escola conta com diversos fornecedores: empresa de segurança, alarme e monitoramento; fornecedor de produtos de higiene; fornecedor de E.V.A; designer; empresa de revelação de fotos (para decoração do ambiente com fotos das atividades culturais, seu maior atrativo); empresa terceirizada de limpeza; fornecedor de alimentos e bebidas para a cantina.

Não existe dependência de nenhum fornecedor além da sede central para fornecimento de materiais, no entanto, procura-se manter a fidelidade e as boas relações com os fornecedores, exercitando aquilo que ensinam na escola.

A escola é a única que trabalha com parceiros externos sendo eles: Bueno Onda Bistrô, Chicafundó, Atelier de Massas, Meu Mundo POA, Patrícia Damé (nutricionista), La Rouge, Banx e Barbarella. Além destes, esta unidade conta com a rede de escolas *Método DeRose*, dispondo do compartilhamento do serviço criativo, das melhores práticas e do conhecimento difundido pela rede.

4.4.3.9 Estrutura de Custos

Existe um controle de investimentos e de despesas na escola. Cada área (Marketing, Qualidade Total, Financeiro e Pedagógico) possui um valor determinado por mês para utilizar, havendo um valor máximo mensal previsto para ser utilizado como despesa e uma preocupação constante para não o exceder. No entanto, a maior preocupação é oferecer um bom serviço, estando a qualidade em primeiro lugar. Jamais se economiza a ponto de baixar a qualidade oferecida, especialmente pelo foco da escola estar em atividades culturais e no ambiente oferecido ao aluno.

Os custos mais representativos são os de filiação (compra de materiais didáticos da sede central com desconto de 50%), aluguel, manutenção da estrutura, luz e investimento em marketing, que é bem forte nesta escola.

A remuneração de instrutores também ocorre por meio da Administração Participativa, sugerida a toda rede de escola *Método DeRose*, na qual todos os instrutores são como profissionais autônomos vinculados à escola: retiram-se as despesas e 50% é destinado a escola e seus investidores e o restante é dividido entre os instrutores de acordo com a arrecadação que cada um proporcionou à escola (analisam-se matrículas, vendas e número de alunos), nos meses que a equipe bate as metas, no entanto, 60% no lucro líquido é destinado à equipe.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESCOLAS ESTUDADAS

4.5.1 Segmento de Clientes

Existe uma convergência entre os públicos gerais aos quais as escolas buscam entregar suas propostas de valor: um público jovem e ligado ao aspecto da qualidade de vida, sendo assim pode-se interpretar que todas as escolas trabalham dentro de um nicho de mercado (característico da rede de escolas *Método DeRose*), que conforme colocado por Osterwalder e Pigneur (2011), caracteriza um segmento específico e especializado no qual proposta de valor, canais e relacionamento devem ser adequados a exigências particulares.

No entanto, dentro deste público geral definido, existem subsegmentos, com necessidades e problemas sutilmente diferentes, o que faz com que a proposta de valor para cada um destes segmentos seja ligeiramente distinta (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Todas as escolas investigadas apontaram três segmentos de clientes atendidos: existindo sempre a presença de um segmento mais jovem, de estudantes (dois no caso da escola 'C') e de um segmento de jovens profissionais (na faixa dos 30 anos). Entretanto, apesar da semelhança na faixa etária dos públicos, cada um dos segmentos das escolas possui necessidades diferentes, mesmo que em um nível muito sutil. E, além destes segmentos similares, existem outros segmentos específicos atendidos como o de casais na escola 'A' e de esportistas na escola 'B'.

Nas prospecções das escolas, pode-se perceber características mais específicas procuradas no público: tanto a escola 'A' como a escola 'C' procuram por pessoas que buscam o desenvolvimento pessoal, no entanto a primeira possui um foco maior em procurar pessoas ativas, com bom senso crítico e que gostem de cultivar sua imagem (seja física ou psicológica, e a segunda direciona-se a pessoas jovens que estejam ligadas à consciência (seja ela pessoal ou ambiental). A escola 'B' não faz prospecções externas ativas, utilizando somente de ferramentas de pesquisa da internet para filtrar sua busca, nela utilizam de palavras-chave como, *Yôga*, qualidade de vida, saúde, bem-estar, exercício, dentre outros, o que também se conecta à busca geral das outras escolas. A maior força de prospecção da escola 'B' é interna e se encontra na indicação.

Todas escolas apresentam um perfil de cliente indesejado: ambas as escolas A e C não matriculam alunos ligados ao espiritualismo, pois consideram que esta característica seja divergente da proposta do *Método DeRose*. Além deste perfil, a escola 'C', não trabalha com pessoas que apresentem algum tipo de inaptidão física (permanente ou temporária) que prejudique a prática, como por exemplo a gravidez; ou indivíduos que busquem por algum

benefício específico como a cura de uma doença, pois não consideram que seja o seu foco de atuação. A escola 'B', por outro lado, possui um critério mais específico e adaptado à sua própria escola: lá não são desejados indivíduos complicados ou que prejudiquem de alguma forma o convívio e a atmosfera da escola, sendo a equipe regida pela pergunta “você gostaria de conviver com esta pessoa?”, para efetuar ou não as matrículas.

4.5.2 Proposta de Valor

Existe uma proposta de valor maior, ligada ao *Método DeRose* e sua rede de escolas que é comum a todas unidades estudadas: o desenvolvimento da qualidade de vida e evolução pessoal que ocorrem por meio das práticas e do convívio.

Todas as escolas buscam ênfase na experiência do ambiente em suas propostas de valor, no entanto isso se dá por meio de diferentes enfoques: (1) a escola 'A' se propõe a promover o aprendizado por meio do ambiente e busca construir uma atmosfera acolhedora e familiar; (2) a escola 'B' busca, por outro lado, um ambiente mais descontraído, jovem e descontraído, dando ênfase também no treinamento da equipe como um diferencial desta unidade; (3) a escola 'C' enfatiza que procura não se focar no oferecimento de objetivos pontuais (como melhora da respiração, por exemplo), oferecendo uma proposta de qualidade de vida que se embasa na criação de um ambiente descontraído no qual se possam criar amizades, porém, o foco desta unidade está relacionado à criação de diferentes atividades culturais que engajem, tanto o público interno, quanto, por vezes, o público externo, o que vem ajudando no fortalecimento no nome da marca *Rio Branco*, que se coloca como um centro cultural, sendo este um diferencial desta escola.

Apesar do pacote de serviços das escolas analisadas serem essencialmente os mesmos, entregando aulas práticas regulares e atividades culturais nas modalidades em grupo ou *personal* (com preço superior), existem sutis diferenças entre eles: (1) ambos os preços de serviço das escolas 'A' e 'C' variam de acordo com a periodicidade semanal escolhida (tendo a escola 'C' três opções de frequência, e a escola 'A', duas), no entanto a escola 'B' se propõe a ter um pacote de serviços único, que não pré-determine a periodicidade de práticas do aluno; (2) a composição das atividades culturais pode variar de acordo com cada escola, dando ênfase a escola 'C' que oferece uma gama de atividades superior às outras. Para todas as escolas, no entanto, a entrega deste pacote de serviços é igual para todos os segmentos, porém, segundo seus relatos a intensidade com as quais os alunos desfrutem deste pacote depende do interesse e do perfil do aluno.

Os motivos pelos quais os clientes procuram as escolas é, essencialmente, a indicação, no entanto cada uma das escolas varia de acordo com sua proposta de valor: (1) para a escola ‘A’, o principal motivo pelo qual procuram a escola ainda é o Yôga, apesar do distanciamento que o *Método DeRose* procurou ter deste termo, além disto, clientes vêm por indicação, para conferir o ambiente no qual seus amigos passam tanto tempo; (2) para a escola ‘B’, os clientes a procuram essencialmente por indicação, que assim como na escola ‘A’, promove a curiosidade dos amigos que se interessam em conhecer o ambiente descontraído que lhes foi sugerido; (3) na Escola ‘C’, a indicação também configura grande parte da procura pela unidade, no entanto, as diferentes atividades culturais e a marca da escola também acabam atraindo novos clientes.

4.5.3 Canais

Os canais utilizados na fase do *conhecimento*, que conforme definido por Osterwalder e Pigneur (2011), aumentam a informação das pessoas sobre a proposta de valor, ocorre essencialmente pelos mesmos meios, possuindo diferenças sutis quanto ao número e intensidade de uso conforme demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6 - Canais utilizados pelas escolas na fase de conhecimento

Escola ‘A’	Escola ‘B’	Escola ‘C’
Atendimento	Atendimento	Atendimento
E-mail Marketing	E-mail Marketing	E-mail Marketing
Marketing Interno para indicação (boca-a-boca)	Marketing Interno para indicação (boca-a-boca)	Marketing Interno para indicação (boca-a-boca)
Internet (site, <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , link patrocinado, <i>Google Adwords</i> , <i>Twitter</i>)	Internet (site, <i>Facebook</i> , link patrocinado, <i>Google Adwords</i>)	Internet (site, <i>Facebook</i> (página da escola e grupo de alunos), <i>Instagram</i> , link patrocinado, <i>Google Adwords</i> , <i>Twitter</i> , <i>Pinterest</i> , aplicativo <i>Meu Mundo POA</i> , <i>Whatsapp</i> de atendimento)

Fonte: Autoria própria

A periodicidade de abastecimento das redes sociais varia entre as escolas sendo de: (1) aproximadamente uma vez por semana e com o mesmo conteúdo no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, para a escola 'A'; (2) quase diário com uma postagem por dia no grupo do *Facebook*, para a escola 'B'; (3) três postagens diárias no *Facebook*, pré-programadas de acordo com os horários de maior acesso dos alunos (informações coletadas nas estatísticas da página do *Facebook*); uma vez ao dia, com o mesmo conteúdo, no *Instagram* e *Twitter*.

Percebe-se que a escola 'C', se destaca pela quantidade de canais utilizados para comunicar sua proposta de valor na internet, bem como a periodicidade e planejamento utilizados em suas postagens.

Os meios para fase de *avaliação*, que possibilita aos indivíduos avaliar as propostas de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) das escolas são distintos, todas elas dispõem do site, de atendimento presencial e de aulas experimentais, no entanto: (1) a escola 'A' também utiliza de material físico de divulgação; (2) a escola 'B', utiliza do *Facebook*; (3) a escola 'C' utiliza do *Facebook* (página e grupo), *Instagram*, *Twitter* e *Pinterest*.

Quanto à fase da *compra*, que explicita a maneira como permitimos que o cliente compre os produtos ou serviços (OSTERWALDER e PIGNEUS, 2011), todas as unidades só podem efetuar fechamento de matrícula via meio físico, por isso suas prospecções tem em comum o objetivo de sempre trazer o potencial cliente até a escola.

4.5.4 Relacionamento com o Cliente

Quanto à conquista de novos clientes, o foco de todas as escolas reside no atendimento, sendo que as Escolas B e C, possuem diretrizes específicas fornecidas aos seus instrutores que visam a reger essa interação. O mesmo ocorre com a fidelização, que ocorre com o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre equipe e alunos através do convívio, semelhantemente, Escolas B e C possuem direcionamentos específicos para a construir este relacionamento, e a escola 'A' não possui padrão específico.

O ponto de convergência mais marcante entre as escolas é o fato de que o relacionamento é fortemente dependente do perfil individual do aluno, sua abertura e interesse, o que independe do segmento de clientes ao qual ele pertence. Sendo assim, existem vários tipos e intensidades de relação desenvolvidos nas escolas (que podem culminar com amizades que transcendem o âmbito profissional), ficando a critério da sensibilidade da equipe a descoberta do melhor tipo de interação. O mesmo ocorre com a ampliação da venda de serviços para um mesmo cliente, que também depende da percepção desenvolvida pela equipe ao

perceber quais serviços e/ou produtos extras podem ser ofertados para aquele indivíduo especificamente.

Dentre os tipos de interação propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), todas as escolas estudadas possuem: (1) *assistência pessoal*, a todos os alunos da escola ao oferecer atendimento e esclarecimento de dúvidas; (2) *assistência pessoal dedicada*, que além das aulas *personal*, ocorre por meio do acompanhamento pedagógico fornecido pelo instrutor ao definir as necessidades específicas de alunos (que não pagam a mais por isto), ajudando a atendê-las; (3) *co-criação*, já que a partir da análise do aluno, criam-se atividades para suprir novas necessidades; (4) *self-service*, ao fornecer informações sobre a escola nas redes sociais e no site; (5) *comunidades*, por meio de grupo no *Facebook* ou no *Whatsapp*, que permite interação entre alunos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Quanto à expectativa de relacionamento de cada escola temos algumas diferenças: (1) na escola 'A', notam-se duas diferentes expectativas, daqueles que recém entraram na escola, que somente esperam o interesse e disponibilidade do instrutor no momento da prática, e os alunos mais antigos, que esperam a relação de convivência; (2) a escola 'B', acredita que seus alunos esperam um relacionamento direto com seu instrutor, quase que como um trabalho personalizado; (3) a escola 'C', nota que para o seu segmento mais jovem (de pré-vestibulandos), existe pouca expectativa de interação e objetivos mais pontuais, já para os demais segmentos a expectativa é a mesma, estando baseada no convívio e na construção de conhecimento.

A tentativa de recuperação de ex-aluno é muito semelhante, estando baseada na manutenção do contato com o indivíduo e o envio periódico de lembretes da escola, sejam eles físicos ou virtuais.

É interessante notar que, escolas com liberdade administrativa, que possuem propostas de valor e segmentos de clientes diferentes utilizem de uma forma de relacionamento tão semelhante. Isto pode ser relacionado ao fato de que existe uma sugestão de metodologia de relacionamento da rede de escolas *Método DeRose*, e apesar da liberdade que cada um dispõe em adotar formatos distintos, acaba-se instituindo uma homogeneidade nesta esfera, o que também está ligado aos conceitos de boas relações ensinados nesta filosofia. O relacionamento utilizado pelas escolas estudadas está embasado em aspectos emocionais e intangíveis, o que se relaciona a conceituação da Economia Criativa, que visa a promover, também, valor cultural e simbólico.

4.5.5 Fontes de Receita

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode envolver dois tipos de fonte de receitas, sendo elas, *transações de renda*, que são o resultado de um pagamento pontual; e *renda recorrente*, oriunda do pagamento constante. Todas as escolas estudadas possuem como fonte de receita principal a *renda recorrente*, obtida pelo pagamento das mensalidades. Como relatado anteriormente, cada uma das escolas possui modalidades de mensalidade e de contrato distintas: (1) a escola ‘A’, dispõe das opções entre aulas duas vezes por semana ou VIP (plano sem limitação de frequência) e seus preços variam com a extensão do contrato, que pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, sendo o mais comum o contrato anual; (2) a escola ‘B’ não possui planos com frequências pré-determinadas, deixando esta decisão a critério do aluno, e os contratos podem ser de dois meses, quatro meses, oito meses ou um ano, sendo o de oito meses o mais comum; (3) a escola ‘C’, possui planos de duas vezes por semana, três vezes por semana e VIP, tendo ainda contratos de um mês, seis meses ou um ano, sendo a modalidade de duas vezes por semana e o contrato anual os mais comuns.

Além destas receitas constantes, todas as escolas possuem fontes de receita pontuais, como atividades culturais pagas, cursos, pagamentos de aulas avulsas, no entanto a sua representatividade é significativamente inferior às mensalidades. Sendo assim, percebemos que as escolas podem ter os seguintes tipos de fonte de receita: (1) *taxa de uso*, para as Escolas A e C em seus planos de grupos, que dependem da frequência do aluno e para as atividades culturais pagas de todas as escolas, já que segundo Osterwalder e Pigneur (2011) seu preço é determinado pelo uso do serviço; (2) *taxa de assinatura* para a escola ‘B’ e para os planos VIP das Escolas A e C, já que elas garantem o acesso contínuo do serviço ao indivíduo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011); e (3) *venda de recursos*, que apesar da menor representatividade ainda ocorre nessas escolas, configurando a venda de posse de produtos físicos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Quando questionadas sobre a existência de um padrão nos preços das escolas de Porto Alegre, cada unidade ofereceu uma perspectiva diferente: (1) a escola ‘A’ afirma que já existiu um valor comum, no entanto, com o passar do tempo e com a falta de reajustes, começou-se a ter divergências; (2) para a escola ‘B’, há liberdade de preços, desde que o piso (R\$220) seja respeitado; (3) para a escola ‘C’, não há um valor estipulado.

Apesar da sutil diferença entre as percepções, todas escolas afirmaram que seu reajuste de preços não é embasado no valor praticado por outras escolas: (1) a escola ‘A’ possui média de mensalidade de R\$ 280,00, mas acredita que os alunos da escola estão dispostos a pagar um

valor na faixa do R\$ 300,00. Esta unidade afirma desconhecer, inclusive, os preços praticados nas demais unidades; (2) na escola 'B', a média de mensalidade gira em torno do valor de R\$ 250,00, sendo este o preço que a unidade acredita que seus alunos estão dispostos a pagar, o dono afirma, ainda, que sabe quais são os preços praticados nas demais escolas da cidade; (3) a escola 'C', tem uma média de mensalidade de aproximadamente R\$ 270,00, acredita que seu público está disposto a pagar valores na faixa dos R\$ 300,00 e relata conhecer a prática de preços de algumas das escolas de Porto Alegre.

A flexibilidade de negociação foi um aspecto que representou significativas diferenças entre as três escolas: (1) a escola 'A' apresenta baixa flexibilidade na redução dos preços, ou seja, além das reduções já previstas, descontos são a exceção e não a regra, quando acontece, dá-se por um período curto de tempo e depois retorna-se a mensalidade de tabela, sendo isso válido para alunos novos e para os mais antigos (havendo poucos deles que pagam preços de tabelas antigas); (2) a escola 'B', encontra-se no meio termo, permitindo negociações dentro da tabela de preços existente, ou seja, um aluno que barganhar, poderá conseguir um plano de oito meses pelo preço do plano anual, no entanto, o valor mínimo que poderá ser feito é equivalente ao valor mínimo da tabela; (3) já a escola 'C' possui grande flexibilidade de negociação: para alunos novos, a regra é igual à da escola 'B', podendo variar dentro dos preços de tabela, no entanto, alunos antigos ou mais próximos possuem alto poder de barganha, negociando reajustes e pagando preços de tabelas desatualizadas, sendo assim, afirma-se que nesta unidade cada aluno paga um preço diferente.

Desta maneira, pode-se afirmar que os mecanismos de precificação de cada escola estudada são: (1) na escola 'A' os preços podem ser *dependentes da característica do produto*, ou seja, estão atrelados ao número ou da qualidade do serviço, já que seu preço varia entre aulas em grupo ou aulas *personal*, e de acordo com o número de aulas por semana; e *dependentes do volume*, já que os valores mudam dependendo do tamanho do contrato; (2) para a escola 'B', estes mecanismos podem ser os *preços de lista*, já que o valor da modalidade em grupo não varia de acordo com periodicidade de prática; já na modalidade *personal* o preço é diferenciado, estando relacionado à qualidade comprada, sendo, portanto, *dependente da característica do produto*; os preços podem ser *dependentes do volume*, pois os valores mudam conforme o tamanho do contrato; e podendo, ainda, haver *precificação dinâmica*, por meio da *negociação*, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011) depende das habilidades de barganha, variando, porém, somente dentro dos preços de tabela; (3) na escola 'C' podem-se ter preços *dependente da característica do produto*, pois dependem da frequência com a qual o aluno decide praticar; *dependentes dos segmentos de clientes*, pois o preço depende do perfil de cliente, tendo alunos

mais antigos ou mais próximas condições especiais de *negociação* e os novos alunos podem barganhar dentro dos preços de tabela; e *dependente do volume de produto*, já que os valores se alteram de acordo com o período de tempo do contrato (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Dentre as formas de pagamento, todas as escolas oferecem cartão de crédito, cheque ou dinheiro e apesar do estímulo ao cheque, a maioria dos clientes prefere pagar em cartão.

4.5.6 Recursos principais

Os *recursos físicos* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) mais importantes das escolas são os mesmos: suas estruturas físicas. No entanto, cada escola tem liberdade na composição de *layout* que seja mais adequada a sua proposta de valor, sendo assim, existem diferenças nos tamanhos e configurações estruturais: (1) a escola 'A' possui uma sala de práticas (em breve duas), dois vestiários, três banheiros, uma sala de convivência, uma secretaria, um escritório e uma varanda; (2) já a escola 'B' conta com duas salas de prática, uma sala de convivência, uma recepção, uma sala de diretoria, dois vestiários, dois banheiros e uma copa; (3) a escola 'C', por sua vez, dispõe de três salas de prática, uma sala de convivência, uma cantina, uma recepção, uma secretaria, uma sala de direção, dois vestiários, três banheiros (um exclusivo para instrutores), uma cozinha e uma horta.

Quanto aos *recursos intelectuais*, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são cada vez mais importantes em modelos de negócio consistentes, porém difíceis de desenvolver, todas as escolas citaram a marca *Método DeRose*, pela força que seu nome tem no mercado; e o conhecimento particular dos instrutores, que são essenciais para entrega de valor aos alunos. A escola 'C' também conta com sua marca própria, que vem se fortalecendo ao longo dos anos e se mostrando um diferencial.

Os principais *recursos humanos* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) das escolas são seus instrutores, que não só ministram as aulas e desenvolvem o convívio e as atividades culturais, mas também são responsáveis pelas tarefas administrativas. Cada equipe, porém, tem um tamanho e uma maneira de dividir suas responsabilidades: (1) a equipe é composta pelos dois donos, Sarita é responsável pelo financeiro, pelo atendimento e pela qualidade total (que garante a manutenção e organização do ambiente da escola), e Montagna cuida da diretoria, da administração geral, da área pedagógica e do marketing; (2) já a escola 'B', conta com a maior equipe, possuindo seis instrutores, Carlo é o responsável pela pedagogia, Bruno e Pedro pela qualidade total, Thiago pela área administrativa, Josue pelo Marketing e Sandro pela diretoria

e financeiro; (3) a escola ‘C’ conta com cinco instrutores, Naiana é responsável pela área pedagógica e abastecimento de redes sociais, Carlos é responsável pela qualidade total, Fabrício é o responsável do atendimento, Camilla é a responsável pelo Marketing e Lucas é o diretor e responsável pelo financeiro.

É importante ressaltar que as áreas não são restritas àqueles que as dirigem, ou seja, todos instrutores executam tarefas para todas áreas da escola, devendo contribuir para o seu constante melhoramento.

4.5.7 Atividades-Chave

Nas principais atividades das escolas estão ligadas à *resolução de problemas*, já que suas propostas de valor estão embasadas na prestação de serviços, exigindo atividades como o gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Sendo assim, todas escolas apresentaram as práticas regulares e a cobrança como atividades principais para fazer seus modelos de negócio funcionarem. No entanto, escola ‘B’ e C também citaram as atividades culturais como essenciais na entrega de seu serviço, pois sua proposta de valor está fortemente embasada nelas, afirmando que a percepção que os clientes possuem do serviço entregue pelo preço pago engloba as atividades culturais, ou seja, estas escolas acreditam que, caso retirassem estas atividades, o cliente se sentiria prejudicado. Na escola ‘A’, afirma-se o contrário, os donos relatam que, apesar de muito importantes, a maior parte dos alunos não frequenta às atividades culturais com assiduidade e não se sentiria prejudicado caso elas fossem extintas.

4.5.8 Parceiros Principais

As escolas contam, de maneira geral, com os mesmos tipos de fornecedores: material de limpeza, limpeza terceirizada, material de higiene, alimentos (para atividades culturais ou para cantina) e material didático da sede central *Método DeRose*. A escola ‘C’ conta ainda com uma *designer* como fornecedora, sendo ela essencial para as campanhas de divulgação interna e externa da marca *Rio Branco*, já que há um representativo trabalho de fortalecimento desta marca própria.

Nenhuma das escolas apresenta dependência de fornecedores a não ser a sede central, já que a compra de materiais didáticos oriunda da filiação que estabelece que cada escola compre mensalmente material didático de acordo com seu número de alunos a 50% do valor,

que pode ser recuperado e ainda gerar lucro por meio da venda destes itens. O objetivo deste sistema é dar sustentabilidade financeira a toda rede de escolas, como relatado anteriormente neste trabalho.

Todas as escolas contam com a rede de escolas *Método DeRose* como uma parceira, pois utilizam do seu serviço criativo e compartilham conhecimento e melhores práticas. No entanto, somente a escola 'C' conta com parceiros, sendo eles seis restaurantes e uma nutricionista que proporcionam descontos aos seus alunos, além de divulgar a escola, e um aplicativo (Meu Mundo POA, que produz vídeos mensais para a escola).

4.5.9 Estrutura de Custos

A estrutura de custos é muito semelhante entre as escolas, pois todas apresentam foco em qualidade, sendo assim, são *direcionadas pelo valor*, apresentando menos preocupação com os custos se comparados com a preocupação com a experiência do aluno (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Nunca há cortes de atividades que sejam essenciais para a proposta de valor e cortes só são feitos quando são incapazes de prejudicar a experiência dos clientes. A escola 'A' realiza análises para cortar tudo aquilo que se torna desnecessário para o aluno; escola 'B' tem uma constante pesquisa de fornecedores e preço de material, já tendo ocorrido mudança de fornecedor em razão dos preços, e, ainda busca um maior controle de custos variáveis, monitorando o consumo de luz, por exemplo; já a escola 'C' possui um valor mensal estipulado para despesas, havendo uma preocupação em não os exceder.

Os custos mais significativos comuns às escolas são os de aluguel (já que nenhuma estrutura é própria) e os de filiação (compra de material didático da sede central a 50% do preço). Para a escola 'A', esta aquisição mensal não é encarada somente como uma despesa, pois a escola pode lucrar com a venda destes produtos; por outro lado, a escola 'B' passou a encarar este custo como despesa de relacionamento, já que encontra dificuldade em converter o valor desembolsado em receita pelo baixo apelo que estes produtos têm ao seu público, sendo assim, o material geralmente é dado de presente aos alunos, tornando-se relevante como uma forma de manutenção do relacionamento.

A Escolas B e C, citaram ainda a representatividade dos custos de manutenção do ambiente, como pintura, maquinário que quebra e reposição de mobília e E.V.A; e a escola 'C' apresentou, ainda, o investimento em marketing, que é expressivo nesta unidade, como um custo principal.

A remuneração de instrutores, em todas as escolas, ocorre por meio da Administração Participativa, sugerida pela rede de escolas *Método DeRose*. Todos os profissionais são encarados como autônomos e dividem entre si uma porcentagem da renda que a escola gera, sendo esta divisão proporcional ao número de alunos de cada instrutor. As porcentagens, no entanto, podem variar, sendo de 60% aos investidores e 40% aos instrutores nas Escolas A e B; e de 50% aos investidores e 50% aos instrutores na escola 'C', podendo vir a ser de 40% para investidores e 60% para instrutores, caso batam-se as metas, é importante ressaltar, também, que esta escola analisa não só o número de alunos, como vendas pontuais e número de matrículas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um contexto de transformações socioeconômicas e culturais, permeadas pela globalização, aumento da competitividade e surgimento de novas tecnologias, emergiu uma classe de profissionais (nos anos 80 e 90) cuja função era promover novas ideias e conhecimentos, iniciando um processo de valorização da criatividade: a classe criativa.

A partir do reconhecimento do potencial encontrado na criatividade para a geração de valor econômico, suscitou-se a discussão sobre Economia Criativa, impulsionada pelo destaque que os governos da Austrália e, principalmente, do Reino Unido, deram à criatividade como força econômica essencial para a adaptação a novas realidades econômicas.

Diversas abordagens surgiram e fizeram com que Economia Criativa se tornasse um termo de conceituação incerta, estando sujeita às interpretações. No entanto, a centralidade da criatividade como ato gerador de valor, não só econômico, mas também cultural, promovendo o intangível e o simbólico é inegável. Para Florida (2011), estamos vivendo uma metamorfose criativa, caracterizada pela ubiquidade da criatividade na economia e na sociedade, transcendendo os setores considerados criativos, e influenciando, também, outras áreas que passaram a perceber o seu valor.

Deu-se destaque, pela primeira vez, ao conhecimento em detrimento do capital como matéria-prima, marcando um descolamento da lógica industrial e, segundo Reis (2008), o início de um novo ciclo econômico que estimula o surgimento de novos Modelos de Negócio. As transformações socioeconômicas trouxeram consequências para os negócios que passaram a conviver com um ambiente mais competitivo e incerto, caracterizado pelas rápidas mudanças que aumentaram a complexidade das organizações, dando a elas diversas possibilidades de configuração de seus negócios.

Para Osterwalder (2004), o aumento de complexidade das organizações complicou a tomada de decisão e aumentou a dificuldade de comunicar e compreender a lógica de um negócio, fazendo necessárias ferramentas que auxiliassem neste processo, ressaltando a relevância dos Modelos de Negócio para se adaptar a um novo contexto. Sendo assim, os modelos de negócio se estabelecem como instrumentos para o entendimento da lógica do negócio: eles nos mostram como uma empresa cria, entrega e captura valor, ajudando na sua visualização e comunicação, e permitindo sua análise e melhoramento e facilitando a adaptação às mudanças.

Dessa maneira, este trabalho procurou pesquisar Modelos de Negócio da Economia Criativa, ao analisar, à luz do *Business Model Canvas*, as configurações de Modelo de Negócios em escolas do *Método DeRose* em Porto Alegre.

O primeiro objetivo específico deste trabalho consistiu em relacionar o serviço prestado pela rede de escolas *Método DeRose* à Economia Criativa, descrevendo-o como um serviço criativo devido à centralidade da criatividade como ato gerador de valor econômico e cultural. A concepção deste serviço, a partir da sistematização de técnicas ancestrais, deu novo caráter a algo que já existia, o que segundo Howkins (2013) configura uma das manifestações da criatividade; o talento pessoal dos instrutores em sua construção diária, a partir de um acervo e técnicas e conceitos, de aulas, atividades culturais e formas de relacionamento com os alunos, também demonstram a importância da criatividade para este serviço. Em relação à geração, temos um serviço altamente intangível, que visa à qualidade de vida por meio da assimilação de uma cultura, oferecendo técnicas e conceitos embasados em uma filosofia ancestral resgatada e sistematizada pelo educador DeRose, que foi, em seguida, transformada em um serviço comercializável, gerando, assim, tanto valor econômico, como valor cultural.

Tem-se, portanto, uma instituição cultural maior que disponibiliza um serviço criativo a sua rede de escolas, que fica responsável por difundi-lo de maneira fidedigna: ensinando técnicas e conceitos conforme a filosofia; mantendo a rigidez de formação de instrutores; conservando os requisitos de qualidade das escolas; seguindo a literatura recomendada e o padrão estético estipulado. No entanto, a maneira como vão se organizar para difundir este serviço criativo é livre, já que são dotadas de autonomia administrativa, tendo sido a característica motivadora do segundo objetivo específico, que buscou caracterizar os Modelos de Negócio encontrados em três escolas do *Método DeRose* em Porto Alegre. Para isso, foram realizadas entrevistas estruturadas que visavam a melhor compreensão de cada um dos nove elementos componentes do *Business Model Canvas*, um quadro que representa o modelo de negócios da empresa de maneira simples e visual. A partir das informações coletadas por meio de perguntas abertas foi possível desenhar o quadro visual, bem como descrever com profundidade cada um dos seus elementos.

Por fim, o último objetivo foi atingido por meio da análise comparativa entre as três escolas estudadas, que apontou pontos de convergência e divergência entre os Modelos de Negócio. Sendo assim, foi possível observar que existem diferentes configurações de Modelos de Negócio no momento em que: (1) apresentam segmentos de clientes diferentes com necessidades distintas; (2) apesar de todas as propostas de valor estarem embasadas na experiência do cliente por meio do ambiente, as maneiras utilizadas para se atingir este objetivo

são distintas e visam a promover sentimentos diferentes nos clientes; (3) os canais utilizados na comunicação e avaliação da proposta de valor variam; (4) o relacionamento, apesar de muito semelhante entre às escolas, devido a uma sugestão metodológica da rede de escolas *Método DeRose*, pode ocorrer de maneira intuitiva ou a partir de diretrizes pré-estabelecidas; (5) as fontes de receita, apesar de oriundas de renda recorrente, por meio das mensalidades, apresentam modalidades de plano e contrato, valores e mecanismos de precificação distintos; (6) os recursos principais, apesar de muito semelhantes, variaram sutilmente em uma das escolas; (7) as atividades-chave podem variar de acordo com a percepção daquilo que é essencial para os alunos de cada escola; (8) existe variação nas parcerias principais, pois, apesar de haver pouca diferença entre os fornecedores, somente uma escola dispõe de parceiros; (9) apesar de uma estrutura de custos composta de elementos muito semelhantes, há diferenças encontradas na remuneração dos sócios.

Sendo assim, podemos concluir que, apesar de haver uma instituição maior, que, em um primeiro momento aproxima estas escolas, sua liberdade administrativa permite que a maneira como criam, entregam e capturam valor, ou seja, seus modelos de negócio, sejam diferentes.

Esta pesquisa, no entanto, apesar de ter cumprido com todos os seus objetivos propostos, apresenta limitações: por ter deixado de fora duas das cinco escolas certificadas do *Método DeRose* em Porto Alegre, por motivos de conveniência e disponibilidade de agenda, estas conclusões não podem ser entendidas como característica de todas as escolas de Porto Alegre, ou seja, não é possível dizer que todas as unidades desta cidade apresentam Modelos de Negócio distintos.

Os achados de pesquisa no presente estudo permitem concluir que a prestação de um mesmo serviço criativo pode ser realizada, com qualidade, por meio de diferentes Modelos de Negócio. Constata-se esta que rompe, tanto com a ideia de modelo único, característica de uma visão funcionalista da administração; como com a abordagem que privilegia, no processo de geração de valor, bens rígidos como insumos produtivos, em detrimento de fatores intangíveis, como a criatividade e o conhecimento. Isto corrobora, portanto, com o pensamento de Drucker (2002 apud FLORIDA, 2011), que coloca que a economia da atualidade impulsiona o desenvolvimento de novos Modelos de Negócio, que rompem com a lógica tradicional da era industrial ao repensar seus meios de produção. Estes novos Modelos de Negócio resultam, tanto da criatividade, que serve de força propulsora para a inovação (DRUKER, 2002 apud FLORIDA, 2011); como das mudanças que tornaram o ambiente econômico mais competitivo, incerto e complexo, aumentando as possibilidades de configuração dos negócios e tornando a gestão uma tarefa mais difícil (OSTERWALDER, 2004).

O estudo realizado nos permite, igualmente, refletir sobre a expansão da utilização da criatividade: seus resultados, ao serem observados por outros tipos de organização, motivam a extrapolação dos limites dos setores à priori definidos como criativos. O fundamental, talvez, seja a compreensão da impossibilidade de se limitar, a um determinado setor econômico, os resultados de atividades que tenham por base a criatividade, adotando uma perspectiva menos restritiva. Sendo assim, nasce a necessidade de se estar atento ao surgimento de novas formas de organização que, mesmo não estando formalmente enquadradas nos setores definidos como pertencentes à Indústria Criativa (dentre suas diversas abordagens), utilizam (ou podem vir a utilizar) a criatividade como fator gerador de valor econômico e cultural, estando, portanto, integrados ao universo da Economia Criativa.

REFERÊNCIAS

- A.C.F. (org). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.
- ALVES, J.; MARQUES, M. J.; SAUR, I.; MARQUES, P. Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 27-37. Oxford: 2007.
- AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer -Verlag, 1983.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- BENDASSOLLI, P. F.; JUNIOR, T.W.; KIRSCHBAUM, C.; PINA & CUNHA, M. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.1, 2009.
- BRITISH COUNCIL. Mapping the Creative industries: a toolkit. **Creative and Cultural Econom**, series / 2. London: Creative Economy Unit, 2010.
- CAIADO, A. S. C. (Coord.). **Economia Criativa na cidade de São Paulo**: Diagnóstico e Potencialidade. São Paulo: FUNDAP, p. 160, 2011.
- CAVES, R. E. **Creative industries: Contracts between art and commerce**. Harvard University Press, 2000.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- COLLIER, David. The comparative method. **Political Science: The State Of Discipline II**, Ada W. Finifter, American Political Science Association, 1993.
- COSTA, A. D.; DE SOUZA-SANTOS, E. R. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, p. 179-186, 2011.
- DCMS. **Creative Industries Mapping Document**. London: Department of Culture, Media and Sport, 1998.
- DE ROSE, L. S. A. **A empresa**: como funcionam as empresas filiadas e os profissionais associados ao sistema. 2. ed São Paulo: DeRose Editora, 2014.
- DE ROSE, L. S. A. **Evolução para o Método DeROSE**: o porquê da transição para o que fazemos hoje. 2. ed. São Paulo: DeRose Editora, 2014.
- DE ROSE, L. S. A. **Qualidade de vida**: uma cultura baseada em técnicas e conceitos para tornar nossa vida melhor. 6. ed. São Paulo: DeRose Editora, 2012.

- DE ROSE, L. S. A. **Quando é preciso ser forte: autobiografia**. 43. ed. São Paulo: DeRose Editora, 2014.
- DRUKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.
- FIRJAN. **Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Sistema Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, 2012.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa – e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.
- GALUK, M. B. **Gestão da inovação em empresas da economia criativa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2013. p. 132.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J.F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.
- HARTLEY, J. **Creative Industries**. Histórico Recente: Economia criativa. London: Blackwell, 2005.
- HOWKINS, J. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M Books, 2013.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. C.; KAGERMANN, H. **Reinventing your business model**. 2008.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. **Changing Business Models: Surveying the Landscape**. Institute for Strategic Change, 2000.
- MACHADO, R. M. **Da Indústria Cultural à Economia Criativa**. In: IV Encontro Nacional de Estudos do Consumo – ENEC. Rio de Janeiro, 2007.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, p. 86-92, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.
- MATTOS, G. **O processo de cocriação de valor nas empresas das indústrias criativas : uma perspectiva do prestador de serviços**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2014. p. 91.
- MENGER, P.M. Artists as workers: theoretical and methodological challenges. **Poetics**, 2001. v. 28, p. 241-254.
- MIGUEZ, P. Repertório de fontes sobre economia criativa. **Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, 2007.

MINISTERIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, diretrizes e ações 2011-2014.** Brasília, 2011.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; & ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 35-726, 2005.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition in a design science approach.** Universite de Lausanne, Suíça, 2004.

REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: AAA, 2008.

SANTOS-DUISENBERG, E. Economia Criativa: uma opção de desenvolvimento viável. In: REIS, A.C.F. (org). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SERAFIM, M. C.; PINHEIRO, D.; JARA, E.; DE MELO, É. N.; AGUIAR, B.; BERNARDES, J. V.; RONCONI, L.; DA SILVA, A. **Economia Criativa ou Indústria Criativa: delimitação de um Conceito em Construção.** 2012. p. 1-18

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** Cortez Editora, 2014.

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

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, 1998. v. 8, n. 2, p. 3-8.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Informe sobre a economia criativa.** UNITED NATIONS, 2008.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Relatório de economia criativa.** UNITED NATIONS, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VICENZI, R. Creating conditions for creativity and innovation in organizations. **Management of innovation and technology**, 2000. p. 276-282.

ZOTT, C., AMIT, R. Designing your future business model: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Segmento de clientes

- 1 – Para quem essa escola busca oferecer seus serviços?
- 2 – Quais são os perfis de clientes atendidos nessa escola? Qual é o principal?
- 3 – A escola busca por alguma característica específica nas prospecções?
- 4 – Algum tipo de cliente é rejeitado pela escola?

Proposta de valor

- 1 – Que benefícios esta escola entrega ao cliente?
- 2 – Que tipos de produtos e serviços ela entrega aos clientes para fornecer esses benefícios?
- 3 - A entrega de valor (seus benefícios) é muito diferente para cada perfil de cliente?
- 4 – O que essa escola tem de diferente das outras escolas para entregar ao cliente?
- 5 – Por que as pessoas procuram a escola?
- 6 – Como as necessidades dos clientes são atendidas? Existe alguma coisa que a escola poderia fazer melhor para o cliente?

Canais

- 1 – Por quais canais a escola busca alcançar as pessoas?
- 2 – Por quais meios o cliente pode avaliar a oferta da escola?
- 3 - Qual a frequência de abastecimento de canais online?
- 4 – Como ocorre o processo de captação de clientes nesta escola? Quais canais são utilizados?
- 5 – Por quais meios os clientes podem adquirir os serviços da escola?
- 6 – Por meio de que canais os clientes preferem ser atingidos? Como eles se integram à rotina dos clientes? Muda de acordo com perfil de cliente?

Relacionamento com o cliente

- 1 – Como acontece a conquista de um cliente?
- 2 – Existe relacionamentos diferentes de acordo com o perfil de cliente?
- 3 – Como se trabalha para reter os alunos?

- 4 – Como se busca ampliar a venda de serviços para um mesmo cliente?
- 5 – Você poderia descrever todas as formas das quais vocês utilizam para se relacionar com os clientes? Há diferença entre perfis de clientes?
- 6 – Que tipo de relacionamento cada perfil de cliente espera?
- 7 – Caso um aluno seja perdido, como a escola busca recuperar o aluno?

Fontes de Receita:

- 1 – A receita da escola ocorre com pagamentos realizados por compra de serviço específico? Ou vem de pagamentos constantes de acordo com algum contrato?
- 2 – Existe algum valor estipulado entre as escolas de Porto Alegre? Qual o valor das demais escolas?
- 3 – Quais valores os clientes estão dispostos a pagar nessa escola?
- 4 – Os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço da escola, ou há a redução do valor para atrair clientes?
- 5 – Como se estabelecem os preços dos serviços da escola?
- 6 – Como eles pagam esse valor?
- 7 - Como eles gostariam de pagar?

Recursos Principais

- 1 – Quais são os principais recursos físicos da escola?
- 2 – Quais os principais recursos intelectuais?
- 3 – Quais os principais recursos humanos?

Atividades Chave

- 1 – Quais são as principais atividades da escola?

Parcerias Principais

- 1 – Quais são os fornecedores da escola?
- 2 – Há a dependência de algum fornecedor? Só ele sabe fazer determinado serviço?
- 3 – Quais são os parceiros da escola?

4 – Quais os recursos que a escola adquire desses fornecedores e parceiros?

5 – Que atividades eles executam para a escola?

Estrutura de custos

1 – Como é a preocupação com a estrutura de custos?

2 – Qual a preocupação com a qualidade do serviço entregue?

3 – Quais são os custos mais representativos? Aluguel, instrutores...

4 – Quais recursos são os mais caros?

5 – Quais atividades são mais caras?