

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Philippe d'Alençon Pantaleão

**APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS *Business Model Generation*
EM UMA MICRO EMPRESA: aplicando o “Canvas” na RP Vídeo
Produtora**

Porto Alegre

2015

Philippe d'Alençon Pantaleão

**APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS *Business Model Generation*
EM UMA MICRO EMPRESA: aplicando o “Canvas” na RP Vídeo
Produtora**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente à minha família, que, com carinho, amor e paciência, proveram os cuidados, a educação, as alegrias e o meu sustento e do meu irmão, em todos os momentos do meu crescimento como pessoa.

À Loeci, que trabalha na minha casa, é parte integrante da família e ajudou a cuidar de mim e do meu irmão desde pequenos. Sempre esteve perto, sendo carinhosa e atenciosa com todos nós da família, nos alimentando, arrumando e limpando, enquanto nós estudávamos, trabalhávamos, ou ficávamos sem fazer nada.

Ao meu irmão, pela amizade de longos anos; à minha vó Vera, sempre compreensiva e próxima a nós; aos meus avós, pelo reflexo que desempenharam no meu caráter.

Agradeço a todos os professores que tive durante todos esses anos.

Agradeço à professora Daniela Callegaro, pela compreensão da minha dificuldade em fazer o TCC para concluir este curso.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma modelagem de negócios de uma empresa do ramo de produção audiovisual situada em Porto Alegre, baseada no Modelo Canvas de Negócios de Osterwalder e Pigneur. A empresa, objeto desta análise, iniciou suas atividades há quinze anos, sem um planejamento formal, e sempre funcionou como firma individual, onde o titular executa praticamente todo o trabalho. Verificou-se que a empresa possui um grande potencial de crescimento, visto que a demanda pelo tipo de serviço que a mesma realiza está aquecida. No entanto, com a estrutura existente, não há como ampliar os serviços prestados pela empresa. Para o estudo do caso, realizou-se visitas à produtora, acompanhou-se trabalhos de filmagem e edição de vídeos e entrevistou-se o proprietário da empresa. Com os dados obtidos, pode-se identificar o potencial da empresa e os problemas que acompanham o seu dia-a-dia. A modelagem de negócios oferece à empresa uma melhor compreensão do seu negócio e ajuda na melhoria da sua estruturação, na geração de ideias inovadoras, no projeto de novos processos e na identificação de oportunidades. Objetiva-se a construção de um modelo de negócios sólido, com proposta de valor bem definida e projeções de receitas, serviços e custos, com a utilização dos nove blocos do Modelo Canvas de Negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de negócios, Modelo Canvas de Negócios, produção audiovisual, empresa

ABSTRACT

This study aims to present a business modeling an audiovisual production sector company located in Porto Alegre, based on the Model Canvas Business Osterwalder and Pigneur. The company object of this analysis, began operations 15 years ago, without a formal planning, and always acted as sole proprietorship where the owner performs almost all the work. We find that the company has great potential for growth, as demand for the kind of service it performs is heated. However, with today's existing structure, there is no way to expand the services provided by the company. For the case study, we conducted visits to the producer, follow film work and editing videos and interviewed the owner of the company. With the data obtained, we identified the potential of the company and the problems that accompany their day-to-day. The business modeling offers the company a better understanding of your business and helps in improving its structure, to generate innovative ideas in the design of new processes and identifying opportunities. We aim to build a solid business model, with well defined value proposition and revenue projections, services and costs with the use of the nine blocks Model Canvas Business.

KEYWORDS: Business Modeling, Business Model Canvas, audiovisual production company

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Caracterização da Empresa e do seu Ambiente	7
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
2.1 Justificativa da Escolha do Tema	10
2.2 Objetivos	10
2.2.1 Objetivo Geral.....	10
2.2.2 Objetivos Específicos	10
3. REVISÃO TEÓRICA	11
3.1 Microempresa Familiar	11
3.2 Modelos de Negócios	13
3.2.1 Modelo Canvas de Negócios	13
3.3 Diferença entre Modelo de Negócios e Plano de Negócios.....	15
3.4 Diferenciais do Modelo	16
3.5 Nove Passos para Criar o Modelo de Negócios	17
3.6 Os Nove Componentes do Modelo de Negócios	18
3.7 Processo de Construção do Modelo de Negócios	31
3.8 Estratégias após a Construção do Modelo de Negócios.....	35
3.8.1 Análise do Ambiente do Modelo de Negócios	35
3.8.2 Avaliação do Modelo de Negócios	36
3.8.3 A Estratégia do Oceano Azul no Ponto de Vista do Modelo de Negócio.....	40
3.8.4 Padrões de Modelos de Negócios	41
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
5. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	47
5.1 O Quadro do Modelo de Negócio da RP Vídeo Produtora	47
5.2 Elementos do Quadro	50
6. ANÁLISE DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS APÓS A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	56
6.1 Ambiente do Modelo de Negócios	56
6.2 Avaliação do Modelo de Negócios	59
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

A concorrência cada vez maior entre as organizações transforma a disputa pelo mercado em uma busca de aperfeiçoamento e inovação nos negócios. Nesta disputa, observa-se o constante desafio de obter melhores resultados para garantir o espaço da organização. Assim, as empresas, além de criar estratégias que proporcionem mais eficiência e lucratividade, devem estar atentas às mudanças e tendências do mercado. Para isto, independente do porte, as organizações precisam estar bem estruturadas.

Conforme Grando (2011), o mundo mudou, o consumidor mudou, e a forma de se fazer negócios também mudou. É preciso agilidade, coerência, discernimento, visão de cada elemento e visão do todo, visão clara dos processos, das finanças, do mercado, do cliente, do produto ou serviço, etc. Hoje o mercado é mais competitivo, novos concorrentes, novos serviços e novas tecnologias aparecem continuamente. Para que uma empresa consiga se destacar é preciso planejamento.

Segundo dados do SEBRAE (2014), atualmente, são cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país, que representam mais da metade dos empregos formais e mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro. No setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Estes dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. É de fundamental importância que elas se preparem, por meio de seus empreendedores, para o desafio de continuarem a existir e crescer em seus setores de atuação.

A RP Vídeo Produtora, objeto do nosso estudo, é uma produtora de vídeos situada em Porto Alegre e constituída sob a forma de firma individual (Microempreendedor individual – MEI). Todos os serviços são realizados pelo proprietário, que deseja ampliar suas atividades e, para isto, precisa estruturar melhor o seu negócio. Trabalha com os serviços de edição de vídeos, filmagem de eventos, programas de televisão, comerciais para TV, clipes, cópias de gravações e conversões de formato de vídeos.

Repensar o modelo de gestão das empresas com o objetivo de torná-las mais competitivas é uma tarefa frequente para os empresários. O desenvolvimento de um modelo

de negócios é uma ferramenta importante para auxiliar as empresas a entenderem o mercado, buscando inovar os produtos e desvendar novas oportunidades de negócios. A inovação em modelos de negócios lida com a troca dos modelos ultrapassados, possuindo como proposta a geração de valor, tanto para as organizações, como para consumidores e a sociedade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Com base na relevância do assunto, buscou-se desenvolver o presente estudo, que tem como pretensão abordar a aplicação do Modelo Canvas de Negócios, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur, na RP Vídeo Produtora, para que a mesma possa atingir seus objetivos e competir com mais eficiência no mercado de produção audiovisual. Acreditamos que o modelo de negócio dará mais confiança e credibilidade para a empresa e evidenciará a sua proposta de valor, diferenciando-a no mercado de produção audiovisual.

1.1 Caracterização da Organização e do seu Ambiente

A RP Vídeo é uma pequena produtora do ramo de audiovisual e ocupa uma sala num prédio comercial no bairro Menino Deus, em Porto Alegre. Ela nasceu junto com o início do novo milênio, do sonho de seu proprietário que já trabalhava informalmente com filmagem e edição de vídeos. O trabalho que era realizado de forma amadora começou a se profissionalizar, com o aluguel da sala comercial e o registro da empresa em 2009.

Ao longo da sua trajetória profissional, ela tem realizado muitos tipos de serviços, tais como: edição de vídeos, filmagem de eventos, programas de televisão, comerciais para TV, cópias de gravações e conversões de formato de vídeos.

O proprietário da empresa desempenha as funções de administrador, operador de câmera e editor de vídeos. Seus clientes são pessoas físicas e jurídicas como agências de publicidade, empresas privadas, públicas e produtores de programas para TV.

O mercado de audiovisual, onde a produtora está inserida na cidade de Porto Alegre, tem evoluído juntamente com os avanços tecnológicos. Diversas produtoras de grande porte concorrem pelas fatias maiores do mercado. As pequenas e médias produtoras de Porto Alegre buscam o seu espaço, oferecendo seus produtos e serviços para diversos segmentos de clientes. Elas vêm aperfeiçoando seus métodos de trabalho para atender melhor o mercado, sendo que muitas delas estão crescendo com as facilidades de aquisição das novas tecnologias

e com a capacidade e energia dos jovens que cresceram em meio ao nascimento e evolução destas tecnologias.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos dias atuais, uma grande quantidade de empresas tem fechado as portas por falta de planejamento do negócio. A RP Vídeo está conseguindo manter-se no mercado há quinze anos, com um volume de trabalho mais ou menos estável; no entanto, seu proprietário tem o desejo de ampliar os serviços e atender a um público maior. Para isto, é necessário que o negócio seja estruturado de forma planejada, além de manter uma atualização constante na sua estratégia para se adaptar às mudanças dos clientes e do mercado.

Uma ferramenta utilizada para planejar o negócio de uma empresa é o Modelo Canvas de Negócios, que foi proposto inicialmente pelo suíço Alexander Osterwalder no ano de 2004, fruto do trabalho de doutorado, mas popularizou-se em 2009, quando foi publicado o livro “Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios” do próprio Alexander Osterwalder e de Yves Pigneur. Esta obra foi cocriado por 470 pessoas em 45 países e revela os procedimentos que devem ser praticados para a elaboração do modelo de negócios, de modo didático e objetivo.

O modelo de negócios propostos pelos dois autores acima citados fundamenta-se em um mapa visual da empresa e é distribuído em nove blocos, onde cada um representa um ponto chave da empresa, quais sejam: segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividades-chave, rede de parceiros e estrutura de custos.

O principal diferencial da metodologia, segundo Rodrigues (2013), é aliar os principais aspectos que devem ser considerados em um empreendimento, em um formato de visibilidade muito fácil. Muito difundido em “startups” e empresas de tecnologia da informação, esta ferramenta pode ser utilizada em qualquer tipo de negócio, dos mais tradicionais aos mais inovadores, proporcionando aos empreendedores ter uma visão mais crítica das suas atividades.

Assim, acredita-se que a aplicação do Modelo CANVAS de Negócios poderá ser útil para os planos de desenvolvimento da RP Vídeo Produtora, identificando as estratégias e a proposta de valor da empresa.

2.1 Justificativa da Escolha do Tema

O mercado de produção audiovisual, dentro do setor de serviços, tem se expandido muito nos últimos anos, mas muitas empresas continuam trabalhando sem planejamento, de modo informal.

A RP Vídeo Produtora, objeto deste estudo, apesar de ser uma empresa formalizada na categoria de “microempreendedor individual”, na prática, trabalha sem nenhum planejamento.

Acredita-se que com a proposta de Modelo de Negócios, que desenvolveremos neste estudo, a empresa poderá desenvolver o seu potencial, ampliando seu ramo de atuação. Também poderemos verificar a aplicabilidade do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur para as microempresas, que é o caso da empresa estudada.

2.2 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral e os objetivos específicos serão detalhados a seguir.

2.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de negócios para uma produtora de vídeos, a partir do Modelo Canvas de Negócios, proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os segmentos de clientes e as propostas de valor da produtora;
- Estabelecer os canais e a forma de relacionamento da empresa com os clientes;
- Apontar as fontes de receita, as atividades-chave e os recursos principais da produtora;
- Definir as parcerias principais e a estrutura de custos do negócio;
- Analisar o ambiente do modelo de negócio;
- Avaliar a viabilidade do modelo.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 Microempresa Familiar

De acordo com Santos (2012), os brasileiros, com características de comportamento empreendedor, são reconhecidos como altamente criativos e persistentes para encarar o mercado. Do universo existente de pequenos negócios no país, em torno de 95%, são Empresas Familiares (Lourenzo, 2007, citado por Santos).

A empresa familiar inicia pela confiança entre os seus membros, que enxergam a possibilidade de cooperação entre eles, sem grandes imposições de formalizar um contrato de sociedade, com ausência de definições criteriosas de responsabilidades e de aplicação dos recursos e principalmente, o desejo de crescer juntos.

Segundo Santos, gerir um pequeno negócio é uma tarefa desafiadora. Se ela for familiar, exigirá de seus fundadores múltiplas habilidades. Eles precisam desenvolver funções administrativas diversas das funções do cotidiano doméstico. As duas realidades ficam misturadas e os sócios precisam atuar em papéis diferentes, hora irmãos, hora sócios. Estas movimentações das relações, pode acabar em conflitos. De acordo com Lourenzo (2014), citado por Santos, “O melhor negócio do mundo não resiste aos despreparos e disputas dos seus sócios”.

Mesmo com perfil de empreendedores natos, para ter sucesso no mundo dos negócios, os sócios de uma empresa familiar precisam profissionalizar a sua gestão. Segundo Leach (1994, citado por Sant), a profissionalização é um processo de troca de um “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada”, que está baseada no planejamento e controle do crescimento através de técnicas estratégicas de administração.

Bernhoeft (1989, p. 20-21), citado por Santos, dispõe que:

(...) profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa (...) o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: Família, propriedade

e administração. Nesse sentido os sócios familiares devem ser preparados para ajudar a comandar a empresa, mesmo sem estar ligada diretamente à gestão.

Ferraz (2013) cita cinco erros comuns na gestão de uma empresa familiar, que, se forem conhecidos e evitados pelo empreendedor, podem diminuir as chances da empresa fechar:

- Falta de planejamento: o erro mais comum é o excesso de improviso causado pela falta de um planejamento básico. Muitos empreendedores fiam-se muito na sua intuição e trabalham baseados em tentativas e erros, visando apenas ao curto prazo.
- Privilégio a familiares: o problema é a falta de controle de horários e de cobrança por resultados de parentes empregados, dando maus exemplos aos demais funcionários e causando a perda de autoridade do empreendedor.
- Mistura das finanças: a falha consiste em misturar as finanças particulares dos sócios com as despesas da empresa, ocasionando, geralmente, um descontrole dos gastos. Contas bancárias separadas, retiradas mensais fixas e disciplina para não utilizar o caixa da empresa para fins pessoais são medidas essenciais ao bom funcionamento da empresa familiar.
- Falta de experiência: os empresários de primeira viagem não conhecem os mercados que pretendem atuar, antes da abertura do negócio. Segundo o autor, é comum empresários falidos dizerem que jamais entrariam no ramo, se soubessem como funcionava, ou que teriam agido de maneira diferente, se analisassem melhor o negócio.
- Mau atendimento: o mau atendimento dos clientes por pequenas empresas causa o afastamento dos mesmos e prejudica o desenvolvimento do negócio. A satisfação dos clientes deve ser um objetivo prioritário da organização.

Conforme Santos, a ausência de governança corporativa na empresa familiar (processos, costumes, políticas, leis e instituições usados para fazer a administração de uma empresa), sem investimento na profissionalização, na definição de tarefas e gestão financeira, pode afetar o desenvolvimento de um negócio. As pessoas envolvidas não conseguem direcionar suas tarefas e pode resultar em perda de competitividade do mercado, o que vem ocorrendo em muitas empresas. A falta de definição do “quem é quem” na empresa,

prejudica o funcionamento e o alcance de resultados qualitativos. A falta de comprometimento dos sócios pode levar a empresa a um cenário de ausência de controles financeiros, que pode levar ao fechamento do negócio.

A aplicação da governança corporativa nas empresas familiares tem por consequência uma equipe melhor qualificada, comprometida com os resultados e com a melhoria dos processos.

3.2 Modelos de Negócios

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Conforme Chesbrough (2006), um modelo de negócios desempenha duas funções significativas para uma empresa: ele gera valor e capta parte deste valor. Ele gera valor pela determinação das atividades, que vão desde a matéria-prima até o consumidor. O valor vai sendo somado durante os processos de transformação. O modelo de negócios capta parte deste valor pela criação de um recurso único, ativo ou posição dentro da cadeia de processos na qual a organização possui vantagem competitiva.

3.2.1 Modelo Canvas de Negócios

Segundo a Cartilha do SEBRAE sobre o Quadro Modelo de Negócio (2013), a revolução digital, a era do cliente, a globalização e a velocidade das mudanças em todas as áreas do conhecimento – educação, ciência, arte, tecnologia – vêm afetando diretamente o mundo dos negócios. A ciência da administração de empresas, que ganhou força a partir do início do século XX, vem precisando incorporar uma série de novos conceitos para atuar em meio a essas mudanças.

A iniciativa mais recente, bem recebida pelos empreendedores, de acordo com o SEBRAE, é a síntese de funções da empresa em um único quadro, resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Os conceitos, forma de utilização e exemplos estão reunidos no livro *Business Model Generation*, nome mantido em inglês na publicação brasileira, com o subtítulo *Inovação em Modelos de Negócios*.

O Modelo de Negócios Canvas, de acordo com Osterwalder e Pigneur, é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. O objetivo, de acordo com o SEBRAE (2013), é o empreendedor criar modelos de negócios utilizando o Quadro como um guia de hipóteses. É um espaço livre para pensar o negócio com criatividade e inovação, com o objetivo de criar uma Proposta de Valor única. Porém, estas hipóteses deverão posteriormente ser testadas junto aos seus clientes, para assim, depois de devidamente validadas, definirem o modelo de negócios e servir de base para o planejamento e sua aplicação.

Este modelo foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, através do processo de cocriação de quatrocentos e setenta pessoas, de quarenta e cinco nacionalidades diferentes, e teve seu processo estabelecido em seis meses. Alexander Osterwalder desenvolveu a obra desta forma porque acreditava no processo de cocriação em modelos de negócios e no Design Thinking (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para Meira (2013), o modelo de negócios pode ser descrito então, como “[...] um conjunto de processos, métodos, práticas que faz com que seu negócio crie o que tem que criar, seja um produto ou serviço [...]” (MEIRA, 2013, p. 154). Pode, ainda, gerar ou mostrar o que está sendo feito para resolver os problemas dos consumidores, para assim manter sempre seus clientes contentes com o que está sendo proporcionado, tendo em vista, que a geração de renda é o que vai sustentar a empresa ativa (MEIRA, 2013). Ressalta-se também, que o modelo de negócios pode gerar “[...] toda uma teoria para sustentar sua operação e, muito provavelmente, uma arquitetura de sistemas que vai apoiar a execução de seu modelo.” (MEIRA, 2013, p. 155).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o quadro desenvolvido concede que se pense e se relate o modelo de negócios da empresa ou de qualquer outra organização, possibilitando que, com isso, se desenvolvam novas estratégias a partir de sua manipulação.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 42) o quadro “[...] é uma ferramenta prática e útil que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise”. Possuindo “uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 12).

O Quadro do Modelo de Negócios (Canvas) é composto por nove componentes, que relatam a lógica de como uma empresa objetiva criar valor, abrangendo as áreas mais importantes da empresa, que são os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim sendo, “o Modelo de Negócios é um esquema para estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). Os nove componentes segundo Osterwalder e Pigneur (2011) são: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custo.

Existem epicentros de inovação dos Modelos de Negócios que podem servir de partida também para geração de inovações e cada um pode gerar impacto nos demais componentes. Os epicentros podem ser a partir dos recursos, a partir da oferta, a partir dos clientes, a partir das finanças ou a partir de múltiplos epicentros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para o SEBRAE (2013), qualquer negócio é um sistema e um sistema é a combinação de vários elementos, interconectados, de forma a constituir um todo organizado. Entende o SEBRAE que um negócio é um sistema, porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido. Para o órgão, um modelo é uma descrição de um sistema, que pode ser feita de forma linear, com textos e números, por exemplo, ou de forma visual, como um desenho, um boneco, um gráfico. O Modelo de Negócios, então, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê, da forma como pretendia o dono do modelo.

3.3 Diferença entre modelo de negócios e plano de negócios

Conforme o SEBRAE (2013), desenhar o Modelo de Negócios precede a elaboração do plano de negócios. É por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema.

Portanto, o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem

explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor refere-se à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue.

O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc. Se o Modelo de Negócios for alterado, o plano de negócios deverá ser alterado também. As duas ferramentas devem manter-se vivas e conectadas (SEBRAE 2013).

3.4 Diferenciais do Modelo

- **Pensamento Visual**

O Quadro utiliza o pensamento visual, permitindo ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para um Quadro, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam. O Modelo de Negócios descrito no Quadro nos dá muito mais clareza sobre a viabilidade ou não de uma ideia.

- **Visão sistêmica**

É a possibilidade de compreender o todo baseado em uma análise das partes e da interação entre elas. Ao olhar para o Quadro é fácil ver o todo na relação das partes, ou seja, ver todo o negócio pelos nove blocos relacionados, por meio do lado do referido valor com o lado da Eficiência e considerando os quatro aspectos que qualquer empresa envolve: o que, quem, como e quanto.

- **Cocriação**

Pela possibilidade de ser visual e permitir a visão sistêmica, torna-se muito mais simples que pessoas não envolvidas diretamente no negócio possam apoiar, ajudar, colaborar na construção e análise do modelo. Viabiliza que pessoas de diferentes hierarquias,

conhecimentos e experiências possam influenciar e contribuir para que o negócio se torne mais inovador.

- Simplicidade e aplicabilidade

O Modelo de Negócios é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas, seja para iniciar um negócio, seja para inovar em empresas já constituídas. Com menos tempo para criar e muito mais clareza, o Quadro nos dá a chance de verificar e corrigir, coloca em foco tudo que é mais importante e ajuda a descobrir elos que não teríamos percebido em um longo texto descritivo

3.5 Nove Passos para Criar o Modelo de Negócios

Se existe uma ideia ou a necessidade de ampliar, mudar e inovar em um negócio já existente, é hora de colocar em prática a criação do Modelo de Negócios. Antes de iniciar, deve-se ter em mãos: uma folha com desenho do Quadro; adesivos autocolantes coloridos; canetas comuns ou, se possível, canetas de várias cores.

“Se está trabalhando em algo excitante e que gosta muito, não precisa ser empurrado para ter mais resultados. A visão o empurra.”
(Steve Jobs)

- Ter uma ideia: Não tem problema se a ideia ainda precisar ser desenvolvida. O importante é inseri-la no quadro, pois isso ajudará a visualizá-la melhor.
- Nunca escrever diretamente no quadro: Usar os post-its é mais produtivo porque possibilita que ajustes sejam feitos em qualquer momento.
- Iniciar o trabalho em qualquer bloco: No entanto, a dica é começar pela dupla proposta de valor / segmento de clientes, já que é nessa combinação que está a alma da empresa.
- Não ter medo de errar: Ainda que a ideia não esteja muito clara, é bom praticar o planejamento com a ferramenta Canvas, pois visualizar a ideia ajuda a perceber o que pode ser aprimorado.

- Procurar completar o lado direito do quadro: É melhor começar descrevendo a geração de valor para, em seguida, dedicar-se à organização da eficiência da entrega de proposta de valor, no lado esquerdo.
- Não tem problema se houver pontos em branco: Neste caso, o empreendedor pode tomar o tempo que precisar para completar, modificar, escolher e refinar o modelo.
- O modelo é um roteiro para registrar e validar hipóteses: Atualizar o modelo de negócio é uma maneira de competir com concorrentes que estão sempre aprimorando os seus processos.
- O modelo possibilita reflexões sobre o rumo dos negócios: Trabalhar constantemente no quadro é uma forma de visualizar melhorias periódicas no empreendimento.
- Testar as hipóteses: Usar o quadro serve para registrar e aperfeiçoar as ideias. Mas, antes de implementá-las, é bom buscar formas de validar com o cliente se a hipótese tem sentido. Procure fazer protótipos, demonstrações, propostas e ouça os feedbacks, que sempre ajudam a definir o modelo de negócio.

3.6 Os Nove Componentes do Modelo de Negócios

a) Segmento de Clientes

O componente Segmentos de Clientes, conforme Osterwalder e Pigneur, define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Os clientes são a essência do Modelo de Negócios, visto que, sem eles, nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo. Para melhor atender aos clientes, uma empresa precisa reuni-los em segmentos diversos, cada um com necessidades, comportamentos e outros atributos comuns. Um Modelo de Negócios pode demarcar um ou vários segmentos e a empresa deve resolver sobre quais segmentos ela quer servir. O Modelo de Negócios pode ser melhor planejado quando há a definição das necessidades de clientes específicos.

Os grupos de clientes retratam segmentos distintos quando suas necessidades exigem e legitimam uma oferta diferente; são atendidos por canais de distribuição diferentes, demandam diferentes tipos de relacionamento, suas rentabilidades são muito diferentes e estão inclinados a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Tipos de Segmentos de Clientes:

- **Mercado de Massa:** os Modelos de Negócios focados em mercados de massa não distinguem entre diferentes Segmentos de Clientes. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes convergem para um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas análogos. É mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo.
- **Nicho de Mercado:** os Modelos de Negócios que objetivam nichos de mercados servem Segmentos de Clientes exclusivos e especializados. A Proposta de Valor, os Canais e o Relacionamento com Clientes são ajustadas às exigências típicas do nicho de mercado. Esses Modelos de Negócios são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores. Por exemplo, os fabricantes de peças de carro dependem muito dos fabricantes de automóveis.
- **Segmentado:** alguns Modelos de Negócios diferenciam segmentos do mercado com necessidades e problemas similares, porém variados. Isso causa inferências em outros princípios do Modelo de Negócios, como as Propostas de Valor, os Canais, o Relacionamento com Clientes e as Fontes de Receita. Temos como exemplo uma empresa que atende a três Segmentos de Clientes diferentes e oferece a cada um deles Propostas de Valor diferentes.
- **Diversificada:** uma organização com um Modelo de Negócios diversificado assiste Segmentos de Clientes com necessidades e problemas muito distintos. Por exemplo, uma empresa que possui operações de vendas e serviços.
- **Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais):** algumas organizações servem dois ou mais Segmentos de Clientes que dependem uns dos outros. Uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, necessita de um grande número de proprietários de cartões e uma grande quantidade de comerciantes que aceitem o cartão. Os dois segmentos são necessários para o Modelo de Negócios funcionar.

b) Proposta de Valor

O componente Proposta de Valor especifica o pacote de produtos e serviços que constituem valor para um Segmento de Clientes específico. A Proposta de Valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa em vez de outra. É o item que resolve o problema ou satisfaz a necessidade do cliente. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que atende o anseio de um Segmento de Clientes específico. Assim, a Proposta de Valor é um conjunto de benefícios que uma empresa disponibiliza aos clientes. Propostas de Valor podem representar uma oferta inovadora ou podem ser semelhantes a outras que já existem no mercado, mas com características e particularidades que acrescentam.

Os valores podem ser quantitativos, como preço e velocidade do serviço, ou qualitativos, como design e experiência do cliente. Algumas Propostas de Valor atendem um conjunto absolutamente novo de necessidades, que os próprios não sabiam que tinham, devido à falta de ofertas similares.

Formas de criar valor para uma empresa:

- **Desempenho:** uma maneira usual de criar valor para uma empresa é melhorar o desempenho dos seus produtos e serviços. Um setor que depende muito deste fator é o de microcomputadores, que precisa apresentar máquinas mais potentes ao mercado. Mas esta melhora de desempenho tem um limite, como verificamos no segmento dos microcomputadores, onde equipamentos mais rápidos, com maior espaço de armazenamento e melhores placas de vídeo não tem acarretado crescimento correspondente na demanda de clientes.
- **Personalização:** a adaptação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou Segmentos de Cliente produz valor às organizações. Nos últimos anos, os conceitos de customização em massa e cocriação adquiriram importância, tirando proveito da economia em larga escala.
- **"Fazendo o que deve ser feito":** o valor da empresa pode ser criado somente ao ajudar um cliente a executar alguns serviços. Temos como exemplo, companhias aéreas que

dependem inteiramente de outra companhia que fabrica e executa a manutenção dos seus motores, e pagam uma taxa para cada hora de funcionamento do motor.

- Design: o design é um componente significativo para a criação da proposta de valor da empresa, mas é difícil de ser medido. Um produto pode destacar-se por ter um design superior.
- Marca/status: os clientes podem acreditar que seja motivo de “valor” o ato de usar e exibir uma marca específica, como sinal de riqueza ou de que estão na moda.
- Preço: propiciar valores semelhantes por um preço menor é uma forma comum de satisfazer as necessidades dos Segmentos de Cliente aos quais esse fator importa. Porém, uma Proposta de Valor de baixo preço tem consequências importantes no resto do Modelo de Negócios. Um exemplo de Proposta de Valor baseada no preço é a do carro Nano, projetado e fabricado pelo grupo indiano Tata. Seu preço muito baixo o torna acessível para uma nova parcela da população indiana.
- Redução de custo: auxiliar os clientes a diminuir os seus custos é importante para gerar valor à empresa.
- Redução de risco: os clientes dão valor à diminuição de riscos quando adquirem produtos e serviços. Uma garantia para um serviço reduz o risco.
- Acessibilidade: proporcionar produtos e serviços acessíveis aos clientes é outra forma de criar valor, que pode apresentar-se como inovação de modelos de negócio, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos.
- Conveniência/usabilidade: tornar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar pode criar valor considerável. Temos, como exemplo, a Apple, que ofereceu, aos consumidores de iPod e de iTunes, uma conveniência na busca, na compra, no download e no ato de ouvir música digital.

c) Canais

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Os canais de comunicação, distribuição e venda são a ligação da empresa com os clientes.

Funções exercidas pelos canais:

- aumentar o conhecimento que os clientes têm sobre os produtos e serviços da empresa;
- auxiliar os clientes a medir a Proposta de Valor de uma empresa;
- propiciar aos clientes a obtenção de produtos e serviços específicos;
- levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- proporcionar suporte ao cliente após a compra.

Os Canais têm cinco fases diferentes e cada Canal pode envolver algumas ou todas as fases. Podem ser Canais diretos ou indiretos, como também, Canais particulares ou Canais em parceria.

Para levar uma Proposta de Valor ao mercado, é muito importante definir a combinação correta de Canais que satisfaçam a forma como os clientes querem ser contatados. Uma empresa pode escolher entre atingir seus clientes com canais particulares, canais em parceria ou uma mistura dos dois. Os canais particulares podem ser diretos, através de uma equipe de vendas ou de um site, ou indiretos, por meio de lojas de revenda da organização ou operadas pela mesma. Os canais de parceria são indiretos e compreendem várias alternativas, como distribuição por atacado, revenda ou site de empresas parceiras.

Os canais de parceria proporcionam margens de lucro menores, mas possibilitam que uma organização aumente o seu alcance e se favoreça da força da sua empresa parceira. Já os canais particulares têm margens de lucro maiores, mas são mais caros para organizar e executar. O importante é encontrar um equilíbrio entre os diversos tipos de canais, integrando-os, com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência para o consumidor e potencializar os lucros da empresa.

Fases do Canal

- conhecimento: como podemos aumentar o conhecimento sobre os nossos produtos e serviços;
- avaliação: como auxiliamos nossos clientes a avaliar a nossa proposta de valor;
- compra: como proporcionamos aos clientes comprar produtos e serviços específicos;
- entrega: como oferecemos uma Proposta de Valor aos clientes;
- pós-venda: como damos apoio pós-venda aos clientes.

d) Relacionamento com os Clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos, que podem ser desde pessoais até automatizadas.

O Relacionamento com Clientes pode ser orientado por três motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e aumento das vendas. Como exemplo, temos as operadoras de celular, onde no início das operações, o relacionamento com os clientes era conduzido por estratégias agressivas de aquisição, com fornecimento de aparelhos gratuitos. No entanto, quando o mercado foi se tornando saturado, as operadoras mudaram seu foco, objetivando a retenção dos clientes e uma maior lucratividade média por cliente.

Existem várias categorias de Relacionamento com Clientes, que podem conviver em uma relação da empresa com um Segmento de Clientes em particular:

- Assistência pessoal: alicerçada na interação humana, onde o cliente pode se comunicar com um representante da empresa para conseguir auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra seja efetivada. Pode ser no próprio local da venda, por call centers, e-mail, etc.
- Assistência pessoal dedicada: baseada em uma relação de um representante específico com um cliente individual, de forma mais intensa e íntima, e normalmente se desenrola por um maior período de tempo. Podemos ver em bancos privados, onde gerentes dedicados atendem aos clientes com maior renda ou em outros tipos de negócios, quando gerentes mantêm relações pessoais com clientes importantes.

- Self-service: não há relacionamento direto com os clientes, mas a empresa oportuniza todos os meios necessários para que eles utilizem o serviço.
- Serviços automatizados: mistura um modo mais sofisticado de self-service com processos automatizados, como perfis pessoais online que proporcionam ao cliente acesso a serviços personalizados. Estes serviços automatizados podem identificar clientes individuais, com suas características, e disponibilizar respostas a solicitações e transações.
- Comunidades: hoje em dia as empresas usam, cada vez mais, comunidades de usuários, com o objetivo de se envolverem mais com clientes, ou possíveis clientes, e tornar mais fáceis os contatos entre membros da comunidade. Muitas empresas preservam comunidades online, que proporcionam aos usuários a troca de conhecimento e a solução de problemas. Estas comunidades também podem auxiliar as organizações a entender melhor os seus clientes.
- Cocriação: várias empresas vão além da habitual relação do cliente com o vendedor, para cocriar valor com os clientes. Como exemplo, temos a Amazon, que convida os consumidores a escrever resenhas e opinar sobre os livros e, com isto, criar valor para outros apreciadores de livros. Algumas empresas proporcionam aos clientes a cooperação em novos projetos e outras solicitam, aos clientes, a criação de conteúdo para utilização do público.

e) Fontes de Receita

O componente Fontes de Receita corresponde ao capital que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes, devendo ser descontados os custos, da renda obtida, para gerar o lucro. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias.

Uma organização deve perguntar a si mesmo que valor cada segmento de clientes está efetivamente disposto a pagar. A resposta a essa pergunta permite que a empresa estabeleça uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada segmento pode ter sistemas de definição de preços diferentes, como listas fixas, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Um Modelo de Negócios pode ter dois tipos diferentes de Fontes de Receita: operações de renda decorrente de pagamento único e renda recorrente, resultante do pagamento contínuo, derivado da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita:

- Venda de recursos: é a Fonte de Receita mais habitual e é resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
- Taxa de uso: é estabelecida pela utilização de um determinado serviço. Quanto mais usar o serviço, mais vai pagar o cliente, como por exemplo uma operadora de telefone que cobra do cliente pelo número de minutos falados.
- Taxa de Assinatura: é determinada pela venda do acesso continuado a um serviço, como um jogo online, onde é autorizado ao usuário jogar em troca do pagamento de uma taxa mensal.
- Empréstimos/ Aluguéis / Leasing: é um direito temporário a um recurso restrito, por um tempo fixo, em troca o pagamento de uma taxa. O locador fica com a vantagem de uma renda recorrente e os locatários usufruem o benefício de desembolsar dinheiro por um tempo limitado, ao contrário de pagar pelo custo total da compra.
- Licenciamento: concede aos clientes a permissão para usar uma propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento possibilita ao portador dos direitos produzir renda a partir de sua propriedade, sem necessitar vender um produto ou realizar um serviço. O licenciamento é usual na mídia, onde os proprietários do conteúdo preservam o direito de cópia, ao mesmo tempo em que comercializam as licenças de uso para terceiros. No setor de tecnologia, os proprietários da patente asseguram a outras empresas o direito de usufruir de uma tecnologia patenteada em troca de uma licença.
- Taxa de Corretagem: esta Fonte de Receita origina-se em serviços de intermediação realizado em favor de duas ou mais partes, como é o caso das operadoras de cartão de crédito, que angariam renda, cobrando um percentual do valor de cada operação entre o vendedor e o cliente, e os corretores e agentes imobiliários que recebem uma comissão a cada venda de imóveis.

- Anúncios: são cobradas taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca de uma empresa. A indústria da mídia e de organizadores de eventos dependem muito das rendas com a publicidade.

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes tipos de técnicas de preços, que podem diferenciar a receita gerada. Os dois tipos mais importantes de mecanismo de preço são o fixo e o dinâmico.

Mecanismos de Precificação:

- Precificação Fixa: os preços são predefinidos e fundamentados em variáveis estáticas;
 - Preço de Lista: os preços são fixos para produtos, serviços ou outras propostas de valores individuais;
 - - Preços que dependem da característica do produto: o preço do produto decorre do número ou do nível das características da proposta de valor;
 - - Preços que dependem dos Segmentos de Clientes: o preço é decorrente do tipo e das características dos Segmentos de Clientes;
 - - Dependente de volume: o preço varia em função da quantidade comprada.
- Precificação Dinâmica: os preços são alterados de acordo com as condições do mercado consumidor.
 - Negociação (barganha): o preço é definido através de negociação entre dois ou mais parceiros e resulta do poder e/ou das habilidades dos negociadores;
 - - Gerenciamento de Produção: o preço é decorrente do inventário e do momento da compra, sendo geralmente usado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou lugares em linhas aéreas;
 - - Mercado em tempo real: o preço é definido dinamicamente, de acordo com a oferta e a procura;
 - - Leilões: o preço é estabelecido pelo resultado de um leilão, onde há competição entre os clientes.

f) Recursos Principais

O componente Recursos Principais retrata os recursos mais relevantes e obrigatórios para fazer um Modelo de Negócios dar certo. Eles possibilitam que uma empresa crie e apresente a sua Proposta de Valor, atinja mercados, preserve relacionamentos com os Segmentos de Cliente e angarie receita. Dependendo do Modelo de Negócios, são utilizados diferentes Recursos Principais, que podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem, ainda, ser comprados ou alugados pela empresa ou obtidos de parceiros-chave.

Podemos classificar os Recursos Principais como:

- Físicos: são fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição, que geralmente são muito caros;
- Intelectuais: são constituídos por marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros, parcerias e banco de dados. São muito significativos em um forte Modelo de Negócios, mas de difícil desenvolvimento. Quando são produzidos com êxito, podem oferecer um valor substancial à empresa.
- Humanos: toda organização precisa de recursos humanos. Assim, as pessoas são especialmente importantes em alguns modelos de negócio, como nas indústrias criativas e de conhecimento, ou em indústrias farmacêuticas, que dependem de cientistas experimentados e de uma robusta e competente equipe de vendas.
- Financeiros: alguns modelos de negócio requisitam recursos e/ou garantias financeiras, como valores em dinheiro, linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários importantes. A empresa pode escolher pedir empréstimos a bancos e mercados de capital e, então, usar uma parte para financiar clientes, garantindo que venham até ela e não à concorrência.

g) Atividades-Chave

O componente Atividades-Chave, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), descreve as ações mais importantes que uma empresa deve exercer para que o seu Modelo de Negócios

dê certo. Qualquer Modelo de Negócios precisa de um número de Atividades-Chave para que o seu trabalho tenha sucesso.

Junto com os Recursos Principais, as Atividades-Chave são fundamentais para criar e disponibilizar a Proposta de Valor, atingir os mercados desejados, manter os relacionamentos com os clientes e gerar renda. As Atividades-Chave são diferentes, dependendo do tipo de Modelo de Negócios. Para algumas empresas, as Atividades-Chave podem ser o desenvolvimento de software, para outras, o gerenciamento da cadeia de fornecimento, etc.

As Atividades-Chave podem ser classificadas como:

- **Atividades de Produção:** são relativas a desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades e/ou padrão superior. A atividade de produção prevalece, por exemplo, nos modelos de negócio das manufaturas;
- **Atividades de Resolução de Problemas:** são atividades que têm relação com novas soluções para problemas de determinados clientes. Atividades de consultoria, hospitais e demais empresas de prestação de serviço são dominadas por atividades de resolução de problemas. Os modelos de negócio deste tipo de organização requisitam funções como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.
- **Atividades de Plataforma / Rede:** os modelos de negócios que tem uma plataforma como Recurso Principal têm maior domínio de Atividades-Chave de plataforma ou rede. Podem ser redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas. Estas Atividades-Chave têm relação com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e promoção das plataformas.

h) Parcerias Principais

O elemento Parcerias Principais mostra a rede de fornecedores e os parceiros que colocam o Modelo de Negócios em funcionamento. Para Osterwalder e Pigneur, as empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. As organizações fazem alianças para melhorar seus modelos, diminuir os riscos ou obter recursos.

Existem quatro tipos distintos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Coopetição (relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas e empresas): são parcerias planejadas entre concorrentes;
- Joint ventures para desenvolver novas operações: é a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e objetivando, dentre outras razões, o lucro.
- Relação entre o comprador e o fornecedor, com o objetivo de assegurar suprimentos confiáveis.

Motivações para uma parceria:

- Otimização e economia de escala: é a forma mais básica de parceria ou de relação comprador-fornecedor. É escolhida para melhorar a distribuição de recursos e atividades. Não é coerente uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha. Estes tipos de parceria normalmente são criados para reduzir custos e, quase sempre, envolve terceirização e infraestrutura comum.
- Redução de riscos e incertezas: as parcerias podem ajudar a diminuir os riscos em ambientes de competição, com muitas incertezas. Concorrentes formam alianças estratégicas em um setor e competem em outra.
- Aquisição de recursos e atividades particulares: poucas organizações têm todos os recursos ou exercem todas as atividades que constam em seus modelos de negócio. Elas ampliam suas capacidades, recorrendo a outras empresas para gerar recursos particulares ou realizar certas atividades. Estas parcerias podem ser utilizadas devido à necessidade de obter conhecimento, licenças ou acesso aos clientes. Um exemplo é uma seguradora que pode trabalhar com corretores independentes para vender suas apólices, não formando sua própria equipe de vendas.

i) Estruturas de Custo

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é o componente que descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. A Estrutura de Custo especifica os custos mais importantes envolvidos na atividade. Produzir e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita possuem custos. Estes custos podem ser calculados após a definição dos recursos principais, das atividades-chave e das principais parcerias. Certos Modelos de Negócios são mais influenciados pelos custos que outros.

Existem duas classes de estruturas de custos: os modelos de negócio direcionados pelo custo e os direcionados pelo valor:

- Direcionadas pelo Custo: dedicam-se para criar e manter a estrutura de custo o menor possível, usando Propostas de Valor de preço reduzido, máxima automação e amplas terceirizações;
- Direcionadas pelo Valor: algumas organizações são menos preocupadas com os custos de um Modelo de Negócios e dedicam-se para a criação de valor. Propostas de valor com alto nível de personalização geralmente evidenciam modelos de negócio voltados ao valor.

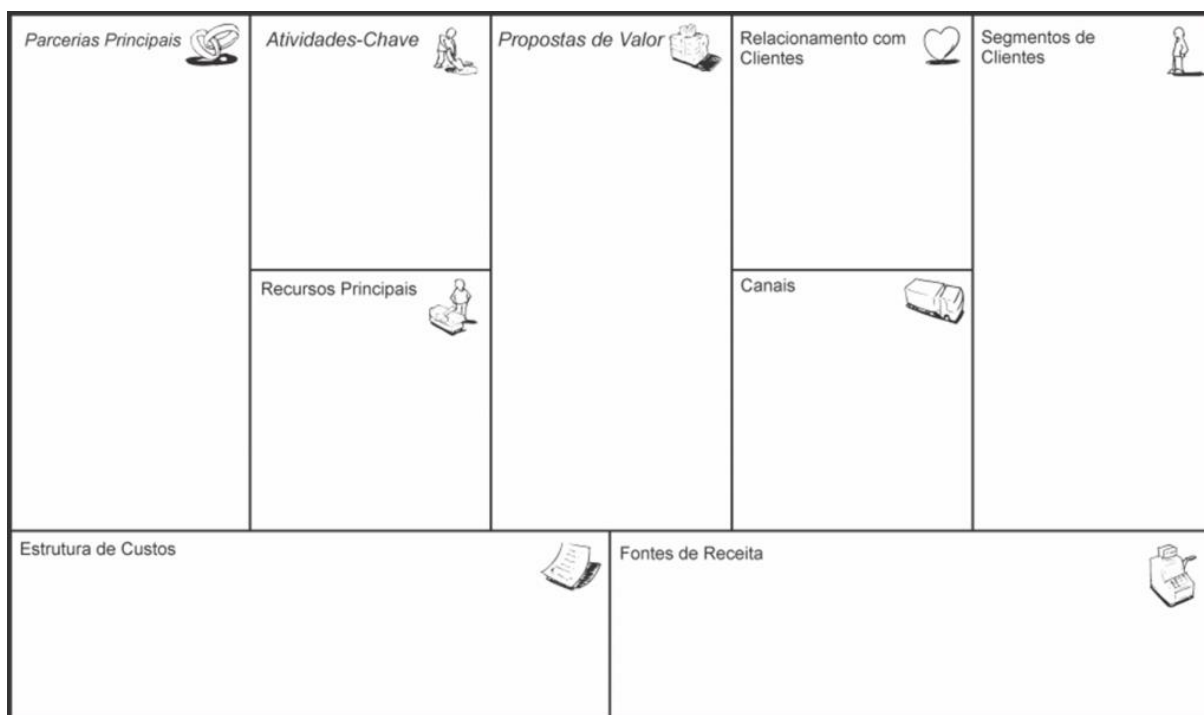
Características das Estruturas de Custos:

- Custos fixos: são os que permanecem iguais, mesmo com o aumento do volume de produtos ou serviços produzidos. São compostos pelos salários, alugueis de fábricas ou lojas, etc. A manufatura, por exemplo, é caracterizada por um grande volume de custos fixos.
- Custos variáveis: são os que variam de acordo com o volume de produtos ou serviços produzidos. Festivais de música, por exemplo, possuem uma grande quantidade de custos variáveis.
- Economias de escala: são vantagens de custo que uma empresa recebe quando a demanda aumenta. O custo médio por unidade diminui na proporção em que a demanda cresce.

- Economias de escopo: são vantagens de custo que a empresa ganha quando há um maior escopo de operações. Em grandes organizações, os mesmos trabalhos de marketing ou os mesmos canais de distribuição podem apoiar múltiplos produtos.

Com a definição dos nove componentes, pode-se formar o Quadro do Modelo Canvas de Negócios, que, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é uma ferramenta útil que permite a criação de modelos de negócios novos ou que já existem.

Partimos do quadro em branco (figura abaixo) para começar a elaboração e o desenho do Modelo de Negócios.



O Quadro do Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2011)

3.7 Processo de Construção do Modelo de Negócio

O processo de construção do modelo utiliza os conceitos e ferramentas apresentadas por Osterwalder e Pigneur (2011), que tornam este procedimento mais fácil. Várias etapas são identificadas e sugeridas pelos autores para a construção do Modelo de Negócios, não

precisando ser realizadas nesta ordem: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento.

- Mobilização: é a preparação do cenário para o projeto, onde devem ser juntados os elementos para o desenho do Modelo de Negócios, com a conscientização da necessidade de criação de um novo modelo, a definição dos objetivos do projeto, testando as ideias iniciais, planejando e fazendo reuniões com a equipe.
- Compreensão: quando é feita a pesquisa e a verificação dos elementos necessários para a construção do Modelo de Negócios, como os clientes em potencial, as tecnologias utilizadas e o ambiente do negócio. Podem também ser feitas entrevistas com especialistas, conhecedores do setor e clientes, bem como podem ser analisados modelos semelhantes ao que está sendo criado.
- Design: é a fase onde se criam e se testam opções viáveis de Modelos de Negócio e quando selecionamos o que melhor atende o nosso objetivo. Nesta fase, transforma-se a informação e as ideias da fase de compreensão em protótipos a serem testados. Esta etapa vai ser melhor detalhada a seguir.
- Implementação: é a fase onde o modelo é aplicado. Nesta fase, é realizada a comunicação e o envolvimento, geralmente constante em um plano de negócios, são gerenciados os problemas e é desenvolvido um plano de comunicação para anunciar o novo modelo.
- Gerenciamento: é a última fase, onde é realizada a verificação do mercado e o modelo é adaptado a ele. O modelo, nesta fase, é ajustado dentro da organização, modernizado e repensado. São, também, gerenciados os conflitos e a coesão.

Design do Modelo de Negócios

O design corresponde às técnicas e ferramentas que facilitam a construção de um modelo de negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) citam seis técnicas de design de modelos de negócios:

- Insights dos clientes

O modelo de negócios deve ser visto a partir do pensamento do cliente. Para isto, deve ser desenvolvida uma boa compreensão do cliente, através da realização de conversas. A organização deve concentrar-se nos segmentos de clientes existentes e inovar, a partir das necessidades destes clientes.

Uma maneira de iniciar este processo de conhecimento do cliente é o preenchimento de uma ferramenta chamada Mapa da Empatia (figura 5), que foi desenvolvida pela empresa de pensamento visual XPLANE. Esta ferramenta auxilia na compreensão do comportamento, das preocupações e das inspirações do cliente.



Figura 5 - O Mapa da Empatia
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O perfil do cliente, construído a partir das respostas às perguntas constantes no mapa, vai orientar as propostas de valor específicas, as formas mais convenientes de alcançar estas propostas de valor e o melhor modo de contato com este cliente. Partindo deste perfil, podemos criar um ponto de vista do cliente e verificar se as suposições do modelo de negócios solucionam os seus problemas e se os mesmos estão dispostos a pagar por esta proposta de valor.

A partir do Quadro do Modelo de Negócios em branco, iniciamos a elaboração e o desenho do modelo.

- Ideação

É o processo criativo que produz várias ideias e escolhe somente as melhores. De início, o importante é a quantidade de ideias, que, após, serão discutidas, combinadas e reduzidas para uma quantidade viável. Este processo de ideação pode ser realizado em equipe (quanto mais diversificada, melhor), o que será melhor para o surgimento de ideias variadas. Pesquisas e estudos de clientes e prospectos são importantes, antes do nascimento das ideias. Pode ser definido um critério para a escolha das melhores ideias, que serão prototipadas, para que seja simulado o futuro modelo.

- Pensamento Visual

O pensamento visual decorre do uso de ferramentas visuais, como diagramas, rascunhos, esquemas ou desenhos e serve para construir e discutir significados. Um desenho ou um esquema facilitam o entendimento de um Modelo de Negócio.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, torna o abstrato concreto, ilumina as relações entre os elementos e simplifica o que era complexo.

Pode-se, também, utilizar post-its para anotações de ideias, que, adicionados, removidos ou deslocados do quadro, operam como um porta-ideias de um modelo de negócios em construção.

- Protótipos

Os protótipos são representações de futuros Modelos de Negócio e são de grande utilidade para a confecção dos mesmos. Os protótipos são avaliados através de discussões, questionamentos e testes, até que se determine um único modelo.

- Contando histórias

Contar uma história é uma maneira de deixar mais fácil a demonstração de um modelo de negócio inovador e a apresentação do mesmo aos investidores e de proporcionar uma visão mais clara do modelo. A narrativa ajuda na comunicação do assunto tratado pelo modelo de negócio e pode partir da perspectiva da organização ou da perspectiva do cliente.

Um funcionário da empresa ou o próprio cliente podem ser os protagonistas da história, verificando os problemas que o modelo pode solucionar, no caso do protagonista funcionário, e mostrando a forma como a empresa pode resolver a sua questão, na condição de protagonista cliente.

Podem ser utilizadas técnicas como imagens, vídeos, quadrinhos e interpretações para contar a história. A interpretação é mais apropriada para apresentações em workshops; as outras técnicas, para demonstrações em conferências e grandes públicos.

- Cenários

Os cenários servem para descrever os diversos tipos de clientes ou os futuros ambientes, em que um Modelo de Negócio pode concorrer. Eles transformam o abstrato em concreto e ajudam na compreensão do modelo e das possíveis adaptações do mesmo. Cenários de clientes contribuem para a escolha do canal mais pertinente, para verificação se o modelo de negócio atende todos os segmentos de clientes ou se é preciso realizar adaptações no modelo.

3.8 Estratégias após a Construção do Modelo de Negócios

São cuidados que devemos tomar depois da confecção do Quadro do Modelo de Negócios. Precisamos avaliar o ambiente no qual ele está estabelecido; verificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, bem como se existe alguma coisa que possa ser excluída ou criada; e gerenciar o modelo conforme as variáveis que foram verificadas.

3.8.1 Análise do Ambiente de Modelo de Negócios

O entendimento do ambiente em que a empresa está estabelecida e a constante verificação deste ambiente é muito importante para a criação de modelos de negócios mais estáveis e competitivos, que saibam enfrentar as forças externas, refletir sobre o que as tendências indicam e avaliar as melhores formas para evoluir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- Forças do mercado: são divididas em fatores do mercado, que mostra as questões-chave que tem relação com o seu mercado de clientes e oferta; segmentos de mercado,

que identificam os segmentos mais importantes, seus atrativos e a localização de novos segmentos; necessidades e demandas, verificando se elas estão sendo atendidas; custos de mudança, retratando os aspectos relacionados ao cliente e aos negócios dos concorrentes; e atratividade de receita, que mostra os elementos referentes ao poder de preço.

- Forças de indústria: são divididas em forças dos concorrentes, novas empresas no mercado, produtos e serviços substitutos, fornecedores, etc.
- Tendências principais: são as tendências tecnológicas, socioculturais, socioeconômicas e regulatórias.
- Forças Macroeconômicas: são referentes à situação do mercado global, do mercado de capitais, de *commodities* (produtos de baixo valor agregado), que interferem nos preços atuais, nas tendências de preços dos recursos constantes no seu modelo de negócio e na infraestrutura econômica na qual a empresa trabalha.

3.8.2 Avaliação do Modelo de Negócios

Para Osterwalder e Pigneur (2011), é conveniente analisar regularmente o modelo de negócios, tendo em vista a sua importância para a avaliação da saúde da organização e da sua adaptação, bem como para aprimoramentos, intervenções e inovações. A identificação de problemas no modelo de negócio pode ocasionar até a falência de uma empresa.

A avaliação de cada componente do modelo de negócio é efetuada a partir da análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). É uma ferramenta simples que sozinha pode trazer respostas e discussões imprecisas, mas, quando combinada com o quadro do modelo de negócios, possibilita uma avaliação mais precisa, que busca áreas úteis nas forças e oportunidades e enfrentando as áreas danosas, como ameaças e fraquezas. As áreas úteis e danosas podem ser identificadas tanto no modelo inteiro, quanto em cada componente. É uma etapa significativa porque verifica onde a organização está no momento atual (forças e fraquezas) e qual o rumo a ser seguido (oportunidades e ameaças), possibilitando a análise mais firme do modelo atual e melhores projeções.

Osterwalder e Pigneur (2011) disponibilizaram diversas situações e perguntas, de acordo com os Quadros 1, 2 e 3, para avaliação de todos itens, inicialmente, com frases positivas e negativas, que servem para verificação das forças e fraquezas, e, depois, com

perguntas, que avaliam as ameaças e as oportunidades do Modelo de Negócio. Estas frases afirmativas e as perguntas são importantes para examinar se o modelo poderá perdurar no ambiente atual e no futuro.

Análise da Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Nossas propostas de valor estão bem alinhadas com as necessidades dos clientes		
	Nossas propostas de valor têm forte efeito de rede		
	Há fortes sinergia entre nossos produtos e serviços		
	Nossos clientes estão bem satisfeitos		
Análise Custos / Receita		Sim	Não
Custos	Nos beneficiamos de grandes margens		
	Nossa receita é previsível		
	Temos fontes de receita recorrentes e compras repetidas frequentes		
	Nossas fontes de receitas são diversificadas		
	Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos		
	Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar		
	Nossos mecanismos de preço capturam a disposição total de pagar		
Receitas	Nossos custos são previsíveis		
	Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao nosso modelo de negócio		
	Nossas operações são eficientes em custos		
	Tiramos proveito da economia de escala		
Análise de Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Nossos recursos principais são difíceis para a concorrência replicar		
	As necessidades de recursos são previsíveis		
	Disponibilizamos os recursos principais na quantidade certa na hora certa		
Atividades-Chave	Executamos eficientemente as atividades-chave		
	Nossas atividades-chave são difíceis de copiar		
	A qualidade da execução é alta		
	O equilíbrio entre execução interna e terceirizada são ideais		
Parcerias principais	Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário		
	Aproveitamos boas relações de trabalho com parceiros principais		
Análise da Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	A taxa de evasão de clientes é baixa		
	A base de clientes está bem segmentada		
	Estamos continuamente conseguindo novos clientes		
Canais	Nossos canais são muito eficientes		
	Nossos canais são muito eficazes		
	A abrangência do canal é forte entre os nossos clientes		
	Os clientes encontram nossos canais com facilidade		
	Os canais estão fortemente integrados		
	Os canais proporcionam economias de escopo		
	Os canais estão bem adequados aos segmentos de clientes		

Relacionamento com o Cliente	Fortes relacionamentos com os clientes		
	A qualidade da relação se adequa aos segmentos de clientes		
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância		
	Nossa marca é forte		

Quadro 1 – Análise das Forças e Fraquezas
Osterwalder e Pigneur (2011)

Ameaças à Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Há substitutos disponíveis para nossos produtos e serviços?		
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?		
Ameaças aos Custos / Receitas		Sim	Não
Receitas	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?		
	Dependemos excessivamente de uma ou mais fontes de receita?		
	Que fontes de receitas podem desaparecer no futuro?		
Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?		
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?		
Ameaças à Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?		
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?		
Atividades-Chave	Que atividades-chave podem ser interrompidas?		
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?		
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?		
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?		
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?		
Ameaça à Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?		
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?		
	Qual a probabilidade de perdermos nossos clientes?		
	A concorrência se intensificará muito rapidamente?		
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?		
	Nossos canais correm riscos de se tornarem irrelevantes para os clientes?		
Relacionamento com os Clientes	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?		

Quadro 2 – Análise das ameaças
Osterwalder e Pigneur (2011)

Oportunidades para a Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?		
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?		
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?		
	Que complementos ou extensões da nossa proposta de Valor são possíveis?		
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?		
Oportunidades para Custos / Receitas		Sim	Não
Receitas	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por recorrentes?		
	Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?		
	Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?		
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar?		
	Podemos aumentar preços?		
Custos	Onde podemos reduzir custos?		
Oportunidades em Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?		
	Que Recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados?		
	Que Recursos Principais são subaproveitados?		
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?		
Atividades-Chave	Podemos padronizar algumas Atividades-Chave?		
	Podemos aprimorar a eficiência geral?		
	A TI suportaria essa eficiência aprimorada?		
Parcerias principais	Há oportunidades de terceirização?		
	Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar no nosso negócio principal?		
	Há oportunidades de venda cruzada?		
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?		
	Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?		
Oportunidades de Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?		
	Podemos atender novos Segmentos de Clientes?		
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?		
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?		
	Podemos integrar melhor nossos canais?		
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?		
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente aos clientes?		
	Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de Clientes?		
Relacionamento com o Cliente	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?		
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes?		
	Podemos aprimorar a personalização?		
	Como podemos aumentar os custos de mudança?		
	Identificamos e nos "livramos" de clientes não lucrativos? Se não, por quê?		
	Precisamos automatizar alguma relação?		

Quadro 3 – Análise das Oportunidades
Osterwalder e Pigneur (2011)

3.8.3 A Estratégia do Oceano Azul no Ponto de Vista do Modelo de Negócio

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), a Estratégia do Oceano Azul, conceito criado por Kim e Mauborgne, é um método para discutir propostas de valor e Modelos de Negócios, assim como para experimentar novos segmentos de Clientes. Para os autores, o Quadro de Modelo de Negócios completa a Estratégia do Oceano Azul, proporcionando uma visão mais ampla que auxilia na compreensão de como a mudança de uma parte do Modelo de Negócios tem influência sobre as outras.

Esta estratégia é utilizada para criar negócios totalmente novos e inovadores (oceanos azuis), com diferenciações importantes dos negócios já existentes (oceanos vermelhos). Kim e Mauborgne (2005) sustentam a importância da criação de novas e inexploradas oportunidades de mercado, com inovação de valor, e do esforço das empresas para tornar insignificante a concorrência, ao invés de brigar para superar a mesma. O valor deve ser aumentado para os clientes, com a criação de novos benefícios e serviços, ao mesmo tempo que os custos devem ser reduzidos, com o corte de características e serviços de menor valor. Esse método foge da briga entre diferenciação e baixo custo.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. As organizações visam superar as concorrentes para obter um pedaço maior da demanda existente. Mas, como o mercado fica cada vez mais saturado, as possibilidades de lucro e de crescimento diminuem. Assim, os produtos transformam-se em commodities, a guerra continua, dando origem aos oceanos vermelhos (devido ao sangue derramado nas águas).

Para conseguir a inovação de valor, Kim e Mauborgne sugerem uma ferramenta analítica denominada Modelo das Quatro Ações, que utiliza quatro perguntas-chave:

- Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
- Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
- Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
- Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Estes questionamentos ajudam a empresa na eliminação ou na diminuição de características, que são a base para a concorrência do setor; na verificação da existência de

excesso de produtos ou serviços disponibilizados, com a finalidade de otimizar os custos; na correção das limitações do setor; na descoberta de novos atributos de valor ainda não vistos pelos clientes; na criação de novas demandas e na oferta de novas ideias que aumentam o valor para os clientes.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a combinação da Estratégia do Oceano Azul com o Quadro do Modelo de Negócios permite que se analise regularmente a inovação de todo o Modelo de Negócios. Realizando as quatro perguntas do Modelo das Quatro Ações (eliminar, criar, reduzir, elevar) para cada componente do Modelo de Negócios, pode-se identificar as implicações em outras partes do modelo.

3.8.4 Padrões de Modelos de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011) chamam de “padrões” características similares, arranjos similares dos componentes ou comportamentos similares dos Modelos de Negócios, e citam cinco padrões baseados em importantes conceitos da literatura na área da administração e traduzidos para a linguagem do Quadro do Modelo de Negócios.

- Modelos Desagregados:

De acordo com o conceito de “corporações desagregadas”, expressão criada por Hagel e Singer (1999), apud Osterwalder e Pigneur (2011), existem três tipos substancialmente distintos de negócios: negócios de relacionamento com os clientes, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. Cada tipo de negócio tem suas características econômicas, competitivas e culturais e os três podem conviver dentro de uma única organização. De forma ideal, são “desagregados” em entidades separadas, para que não ocorram conflitos e compensações indesejados.

Para Hagel e Singer (1999), apud Osterwalder e Pigneur (2011), o papel dos negócios de “relacionamento com os clientes” fundamenta-se na descoberta e aquisição dos clientes e na construção de um relacionamento da empresa com os mesmos; o papel dos negócios de “inovação de produto” é o de criar novos produtos e serviços atraentes; e o papel dos “negócios de infraestrutura” seria o de construir e coordenar plataformas para tarefas reincidentes e de grande tamanho. Os autores alegam que as empresas devem desmembrar os

negócios e focar, internamente, em apenas um dos três tipos, visto que cada um é orientado por aspectos distintos, podendo ocorrer conflitos entre eles e prejuízos indesejados dentro da mesma organização.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), cada tipo de oferta de valor tem seus imperativos econômicos, competitivos e culturais e podem coexistir dentro de uma mesma corporação, mas idealmente são desagregados em entidades separadas, para evitar conflitos e compensações indesejadas.

Treacy e Wiersema (1995), apud Osterwalder e Pigneur (2011), propõem que as empresas devem se dedicar a uma das três formas de oferecer valor ao cliente: excelência operacional, liderança do produto ou intimidade com o cliente; A organização deve escolher uma destas formas para criar o seu valor.

As empresas que escolhem a liderança operacional apresentam melhores preços, mais qualidade e menos incorreções nas compras.

Já as organizações que elegem a liderança em produtos focam nos bens e serviços que fazem o seu desempenho crescer, oferecendo o melhor produto e inovando-o constantemente. A competição é realizada não pelos preços dos produtos, e sim, pelo desempenho dos mesmos.

As empresas que optam pela intimidade com os clientes oferecem valor através desta característica e criam uma vinculação com os mesmos, entregando o que um cliente específico deseja (TREACY, WIERSEMA, 1995). Para os autores, o objetivo destas organizações é a busca de novos clientes, para a construção de um relacionamento com eles.

- Modelo de Cauda Longa

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), o conceito de Cauda Longa foi criado por Chris Anderson para retratar uma mudança de padrão de vendas na mídia. A venda de um pequeno número de sucessos em grande quantidade foi substituída pela venda de um grande número de itens segmentados, cada um em quantidades relativamente pequenas.

Segundo Anderson (2006), três estímulos econômicos causaram esta mudança de foco:

- a democratização das ferramentas de produção - causada pela queda nos custos da tecnologia;
- a democratização da distribuição – provocado pela internet, que causou a transformação da distribuição de conteúdo digital em commodity, diminuindo rapidamente os custos de inventário, comunicação e operação e abrindo novos mercados para produtos que atendem necessidades específicas (de nicho);
- a queda nos custos da relação entre a oferta e a demanda – com a utilização de eficientes ferramentas de busca e recomendação, as avaliações de clientes e as comunidades de interesse.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o estudo de Anderson foi direcionado, inicialmente, à indústria da mídia, mostrando, como exemplo, o caso da empresa Netflix, que aluga vídeos online e licenciou um grande número de filmes *cult*. A renda deste catálogo da Netflix, embora seus filmes sejam alugados com frequência indeterminada, disputa com a renda dos filmes campeões de bilheteria. Segundo os autores, Anderson mostra que o conceito de Cauda Longa também é aplicado para empresas de fora da indústria da mídia, dando o exemplo do site de leilões eBay, de grande sucesso, que se apoia em um grande número de participantes que vendem e compram pequenas quantidades de produtos, que não são considerados precisamente produtos “de sucesso”.

- Plataformas Multilaterais ou de Duas Faces

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), as plataformas multilaterais são elos entre dois ou mais grupos diferentes de clientes, mas que são interdependentes. Elas possuem valor para um grupo de clientes, somente se os outros grupos também estiverem presentes. As plataformas geram valor como intermediárias, porque facilitam a interação entre os diferentes grupos e crescem cada vez que atraem mais usuários, fenômeno chamado de *efeito rede*.

De acordo com os autores, as plataformas multilaterais ou mercados multilaterais, para os economistas, são muito importantes para o universo dos negócios e aumentaram muito com a evolução da tecnologia da informação. Citam como exemplos as empresas de cartões de crédito (a plataforma liga os comerciantes aos portadores de cartões), o Google, o

Facebook, o Microsoft Windows (liga os fabricantes de hardware, os desenvolvedores de aplicativos e os usuários), os jornais (ligam leitores aos anunciantes), que são plataformas multilaterais de grande sucesso.

Para um determinado grupo de usuários, o valor da plataforma depende fundamentalmente do número de usuários existentes nos outros lados da mesma. Seguidamente o operador de uma plataforma tem que subsidiar um determinado segmento de clientes, oferecendo uma proposta de valor barata ou até gratuita, com o objetivo de atrair usuários para os outros lados da plataforma, como no exemplo dos jornais de circulação gratuita. Eles atraem muitos leitores e, por consequência, trazem os anunciantes, que subsidiam o custo dos mesmos e se interessam por ser um negócio rentável. Assim, é compensado o lado da proposta barata ou gratuita.

- Modelos de Negócio Grátis

No Modelo de Negócios Grátis, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), pelo menos um segmento de clientes substancial é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos. Os clientes não pagantes são financiados por outro componente do Modelo de Negócios ou por outra parcela de clientes.

A oferta de produtos ou serviços gratuitos é uma proposta de valor que chama muitos clientes, mas, para conseguir oferecer um produto gratuito, uma empresa deve possuir outra fonte de receita.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), Anderson, citado anteriormente no Modelo de Cauda Longa, também auxiliou no reconhecimento do conceito *Grátis*, mostrando que o crescimento de ofertas gratuitas está ligado a uma economia basicamente diferente dos produtos e serviços digitais. Citam, como exemplo, os artistas, que podem promover e distribuir suas músicas para um grande público, através da internet, desde que tenham outra fonte de receita, como shows ou *merchandising*.

Para os autores, existem três padrões distintos que tornam o preço zero uma opção:

- oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais, com apoio de anúncios;

- serviços básicos gratuitos combinados com serviços *Premium* opcionais (*freemium*), onde uma grande base de usuários beneficia-se de uma oferta gratuita e apenas uma porção pequena torna-se cliente pagante (subsidiando os usuários gratuitos);
 - o modelo isca & anzol, onde uma oferta inicial gratuita ou barata atrai o usuário para compras recorrentes.
-
- Modelo de Negócio Aberto

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os Modelos de Negócios Abertos podem ser utilizados por organizações para criar e capturar valor com a colaboração sistemática de parceiros externos. Esta colaboração pode ser de "fora para dentro", aproveitando as ideias externas dentro da empresa, ou de "dentro para fora", fornecendo a grupos externos ideias ou recursos internos.

Segundo os autores, os modelos de negócios abertos e as inovações abertas são duas expressões criadas por Henry Chesbrough e se referem à abertura do processo de pesquisa de uma organização para grupos externos. Para Chesbrough (2006), as companhias podem gerar mais valor e aproveitar melhor as suas próprias pesquisas ao juntar conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos aos seus processos de inovação.

Chesbrough (2006) diz que um modelo de negócio aberto usa a inovação tanto para a criação de valor, quanto para a captura do mesmo, através da inclusão de conceitos e recursos externos que auxiliam no desenvolvimento e na transformação de seus produtos e serviços.

A permissão para que grupos externos acessem a pesquisa e a propriedade intelectual de uma organização, através de licenciamentos, negócios em parceria ou ramificações, ajuda a mesma em seus processos de inovação, com melhor exploração de suas próprias pesquisas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, partiu-se da análise da situação atual da produtora. Esta análise foi realizada com visitas à empresa e acompanhamento de serviços realizados pela mesma.

A seguir, adotou-se a técnica de análise de pesquisa qualitativa, com a realização de consultas a livros e artigos disponíveis na internet referentes ao assunto estudado.

Após a revisão bibliográfica, começou-se a confecção do Quadro do Modelo de Negócio da RP Vídeo Produtora, a partir do quadro em branco. Efetuou-se o preenchimento dos nove componentes do modelo, referentes à situação atual empresa, obtidos através de consulta ao proprietário da empresa e análises do autor deste trabalho.

A análise do modelo de negócios da produtora de vídeos foi efetuada com as ferramentas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011): "Análise das Áreas Estratégicas", onde se avalia o ambiente do Modelo de Negócios e "Avaliação SWOT", onde se analisam as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do modelo.

5. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A elaboração do Modelo de Negócios teve início com a mobilização, realizada através da busca de material para pesquisa relativas ao tema e a conscientização sobre a importância da criação do modelo, o que deu condições de definir os objetivos do projeto, planejar, analisar e refletir sobre a proposta e se ela iria funcionar.

A seguir, na fase de compreensão, foi executado o estudo dos elementos necessários para a elaboração do Modelo de Negócios. Foram verificados o ambiente, as tecnologias utilizadas por este tipo de serviço e os clientes em potencial. Realizou-se entrevistas com o proprietário da produtora e pesquisas sobre modelos já criados.

Na fase do *Design*, confeccionou-se o Quadro do Modelo de Negócios, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), para a situação específica da RP Vídeo Produtora.

5.1 O Quadro do Modelo Canvas de Negócio da RP Vídeo Produtora

Iniciou-se o projeto do Quadro do Modelo de Negócios com o *design*, especificando todos os segmentos de clientes da produtora. Foi utilizado o Mapa da Empatia, que auxiliou na compreensão do ambiente, do comportamento, das preocupações e desejos dos clientes.

A partir do Mapa da Empatia, pode-se identificar vários aspectos em relação aos clientes:

- O que ele vê? O cliente vê diversas produtoras de vídeo pela cidade, das mais modestas às mais estruturadas, onde são oferecidos os mais diversos tipos de serviço na área do audiovisual.
- O que ele escuta? Ele escuta que a produção de vídeos é a melhor forma de registrar momentos importantes, de comunicar ideias e projetos e de divulgar produtos e serviços.
- O que ele realmente pensa e sente? O cliente pensa que registrar momentos especiais e divulgar suas ideias e projetos realmente é muito importante para

ele. Ele sente que o trabalho deve ser realizado de forma eficiente, para que estes momentos, ideias e projetos não fiquem sem registro e se percam no tempo.

- O que ele diz e faz? O cliente diz como idealiza o serviço, sugere formas de realização, fornece subsídios, solicita orçamentos e referências e compara com os de outros concorrentes.
- Qual sua dor? É não ter certeza se o serviço vai ser realizado com presteza e qualidade.
- O que ganha o cliente? O cliente ganha o registro de momentos especiais, a divulgação do seu produto, do seu projeto ou das suas ideias e a transmissão do seu conhecimento.

Depois de observar o que o cliente vê, escuta, pensa, sente e faz, de identificar qual o seu problema e o que ele ganha com o serviço, pode-se confeccionar o Quadro do Modelo Canvas de Negócio, conforme figura a seguir.

RP Vdeo Produtora Canvas



A seguir, detalhou-se cada elemento do Quadro do Modelo de Negócios, para melhor compreensão.

5.2 Elementos do Quadro

- Segmento de clientes

Primeiramente, foram identificados os segmentos de clientes da RP Vídeo Produtora, que são diversificados e são: empresas privadas, públicas, instituições de educação, partidos políticos, produtores de programas independentes, agências de publicidade e pessoas físicas, os quais detalhou-se abaixo, junto com as propostas de valor correspondentes.

- Clientes que buscam apenas o básico da filmagem e edição de vídeos:
 - Empresas privadas de menor ou maior porte
 - Comerciais básicos, registro de eventos corporativos (congressos, seminários e cerimônias de homenagem ou premiação), festas de confraternização e vídeo aulas.
 - Empresas públicas
 - Comerciais básicos, vídeos institucionais, registro de eventos corporativos (congressos, seminários e cerimônias de homenagem ou premiação), festas de confraternização, vídeo aulas, campanhas de conscientização).
 - Partidos políticos
 - Propagandas políticas pouco elaboradas.
 - Instituições de educação
 - Vídeo aulas, vídeos institucionais, curta metragens infantis, registro de eventos (palestras, gincanas escolares, competições esportivas, peças de teatro, formaturas, festas de natal, dia das mães, dia dos pais, festa junina), vídeos de apresentação da instituição para os alunos.
 - Clientes particulares
 - Registros de festas de aniversários, casamentos, formaturas e bodas; registro de cerimônias de batizado e 1ª comunhão; compilações de vídeos caseiros.
- Clientes que buscam produtos com maior qualidade audiovisual:
 - Empresas privadas de maior porte

- Vídeo conferências, vídeos institucionais, vídeo aulas, comerciais, programas de TV, registros de eventos corporativos (congressos, seminários e cerimônias de homenagem ou premiação), festas de confraternização.
 - Empresas públicas
 - Vídeo conferências, vídeos institucionais, vídeo aulas, comerciais, registros de eventos corporativos (congressos, seminários e cerimônias de homenagem ou premiação).
 - Partidos políticos:
 - Propagandas políticas, entrevistas para divulgação, registros de eventos partidários.
 - Clientes particulares
 - Registros de festas de aniversários, casamentos, formaturas, bodas, bailes de debutantes.
 - Produtores de programas independentes para canais de TV aberta, fechada e mídias online
 - Gravação, suporte, edição, auxílio na produção e direção de programas.
 - Patrocinadores
 - Espaço comercial em programas produzidos ou coproduzidos pela produtora.
 - Agências de publicidade:
 - Filmagens e edições que atendam às expectativas dos seus clientes.
- Proposta de Valor

A proposta de valor da empresa é entregar, em forma de vídeo, valor emocional ou comercial para empresas ou clientes pessoais, com o formato desejado pelo cliente ou livre produção da produtora, e acompanhamento do cliente para melhor atender a sua demanda.

No item anterior, foram detalhadas as propostas de valor de acordo com o segmento de clientes.

- Canais

Os canais onde o cliente pode saber da existência e se relacionar com a empresa são:

- Escritório da produtora;

- Site próprio da produtora contendo todo o conteúdo em vídeo, como portfólio, as propostas de valor para cada segmento de clientes, a apresentação da empresa e equipe, formas de contato e localização do escritório da empresa.

- Pelo Facebook, na página da RP Vídeo Produtora, onde são apresentadas as Propostas de Valor para os diferentes segmentos de clientes através de amostras de vídeos similares e a descrição dos produtos e serviços disponibilizados. Neste canal também são encontradas informações de contato com a produtora, ferramentas como likes e os comentários para feedback por parte da produtora.

- Pelo Facebook, o cliente pode ter contato direto com a empresa para solicitar e aprovar orçamentos, e realizar suporte após a contratação dos serviços, como também para avaliação das produções.

- Pelo site Youtube, onde o Canal da RP Vídeo disponibiliza os programas independentes, os curta metragens que já foram feitos e que os que ainda estão sendo veiculados nas TVs independentes, demais produções, com a autorização dos contratantes. São postados semanalmente para o público alvo, nos canais próprios de cada programa, e para demais potenciais clientes que possam avaliar o trabalho feito nesse nicho de mercado. Pelo Youtube, o público e os clientes podem seguir as publicações da empresa, assistir e avaliar os trabalhos realizados pela produtora, tendo um bom feedback.

- Através de busca no Google.

- Telefones de contato, onde os clientes podem pedir informações, orçamentos e obter suporte durante ou após a realização dos serviços.

- Via correio eletrônico (email) onde os orçamentos também podem ser solicitados e o cliente pode comunicar-se e acompanhar antes, durante e depois da realização do serviço.

- Indicações de clientes já atendidos pela produtora ou conhecedoras dela também são uma forma por onde clientes chegam até a produtora.

- Área de Marketing, com vendedor de serviços.

- Relacionamento com os clientes

O relacionamento com clientes pode ser tanto de assistência pessoal, para poder atender satisfatoriamente as especificidades de cada serviço diferente proposto pelos clientes, como pode ser mais próxima com uma assistência pessoal dedicada, principalmente em trabalhos mais complexos, ou mais detalhados, ou para um cliente mais exigente no seu produto final.

Um cliente também pode envolver-se na cocriação da produção audiovisual, como por exemplo na roteirização de um conteúdo, com participação física em filmagens, como ator ou narrador, tanto em curta metragens, como em comerciais, e também como apresentador e/ou produtor dos seus próprios programas independentes, filmados e editados pela produtora.

Como se pode notar e segundo Osterwalder, as diversas categorias de relacionamento com clientes podem coexistir nesta relação com os diferentes segmentos de clientes.

Pela Internet, nas mídias sociais, principalmente no Facebook, a relação com os clientes deve ser focada na conquista de novos e retenção dos atuais. Para isso, na sua página, a produtora deve sempre manter atualizados os conteúdos e fortalecer suas propostas de valor, através de vídeos específicos, que explicam os serviços e mostram suas qualidades técnicas e criativas. A produtora pode demonstrar o potencial que uma produção audiovisual pode alcançar, para que o cliente também alcance os seus objetivos profissionais ou pessoais.

Pode ser utilizada, também, a ferramenta de anúncios pagos do Facebook, para a divulgação da produtora. Há, ainda, a possibilidade de divulgação dos conteúdos audiovisuais que integram a página, que possam ter aspectos de grande atração para o público, como um meio de alavancar as visitas à página e o conhecimento da empresa.

Clientes com trabalhos já realizados pela produtora devem receber um tratamento especial, com o objetivo de manter uma relação de lembrança e/ou fidelidade, que possa ocasionar um chamado para a realização de novos trabalhos no futuro, e de aumentar a possibilidade de indicações.

Os clientes desejam um atendimento diferenciado, onde possam ser ouvidos, para expressar as suas necessidades, sejam demonstrados alguns serviços realizados, sejam informados os detalhes dos serviços, os prazos para realização e as condições de pagamento.

Também desejam que o serviço seja efetuado da forma combinada, como também no prazo acertado.

- Fontes de Receita

As maiores fontes de receita da produtora são transações de renda de pagamento único pelos serviços e produtos finais realizados. Os pagamentos podem ser parcelados, dependendo do valor do serviço.

Em casos de contratos de vários serviços a um mesmo contratante, ao longo de um período maior que três meses, podem virar renda recorrente.

Estes valores podem ser fixos (mensais), quando corresponde ao pagamento de um serviço que é repetido em determinados intervalos de tempo, como por exemplo, a gravação e edição de programas para a televisão ou mídias sociais.

A empresa pode ainda ter receitas eventuais, como verbas de patrocínio de determinados projetos.

- Recursos Principais

Os principais recursos que a produtora utiliza para a realização do seu trabalho são câmeras profissionais de vídeo, microcomputadores, operadores de câmera e editores de vídeo.

Podem ser citados outros recursos de menor vulto, mas que são indispensáveis para o atendimento das necessidades dos clientes: baterias, luzes, microfones, DVDs, CDs, impressoras, capas de DVDs, tripés e o veículo, para transportar os equipamentos.

- Atividades-Chave

Identificou-se como atividades-chave da empresa a filmagem (gravação) e a edição de vídeos. Outras atividades, menos vultosas, são realizadas pela produtora, como cópias de

vídeos gravados anteriormente, conversão de formatos de vídeo e compilações de vídeos caseiros.

- Parcerias principais

As parcerias são fundamentais para a execução de serviços de maior vulto pela produtora. São os freelancers (profissionais da área que eventualmente apoiam a realização dos serviços, como operadores de câmera), os produtores de programas para TV e internet, os apresentadores de programas, os diretores e locutores em comerciais.

- Estrutura de Custos

Identificou-se os custos da produtora, que foram separados em Fixos e Variáveis.

- Custos Fixos: aluguel e condomínio da sala, energia elétrica, água, impostos, pró-labore, diarista, internet;
- Custos Variáveis: telefone fixo e celular, manutenção de equipamentos, contratação de freelancers, material de limpeza e higiene, CDs e DVDs.

6. ANÁLISE DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS APÓS A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Depois da elaboração, discutiu-se o Modelo de Negócios da RP Vídeo Produtora, com a análise das áreas estratégicas, de acordo com a proposição de Osterwalder e Pigneur (2011).

6.1 Ambiente do Modelo de Negócios

Em primeiro lugar, foi feita uma análise do ambiente do nosso Modelo de Negócio e dos elementos que o rodeiam, como as forças do mercado e indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas.

- Forças do mercado:
 - Fatores de Mercado: o mercado de produção de vídeos profissionais no Estado, como também no Brasil, está em crescimento, apesar da facilidade que se tem hoje em realizar vídeos com máquinas fotográficas e celulares, visto que os clientes procuram trabalhos mais elaborados;
 - Segmentos de Mercado: identificamos como segmentos de mercado empresas públicas e privadas, instituições de educação, partidos políticos, produtores de programas para TV e pessoas físicas;
 - Necessidades e demandas: os clientes necessitam que o serviço de filmagem e edição de vídeos seja realizado de forma eficiente, no prazo combinado, para que seus momentos e projetos sejam registrados ou apresentados da melhor forma possível;
 - Custos de mudanças: os custos para a melhora das propostas de valor oferecidas pela produtora não são altos;
 - Atratividade de receita: os clientes da produtora estão dispostos a pagar pelo produto e pela experiência da produtora, que está no mercado há 15 anos.

- Forças da indústria:
 - Força dos concorrentes: outras produtoras atuam no mercado de produção audiovisual em Porto Alegre, mas a RP Vídeo tem algumas vantagens competitivas, como a localização do seu escritório (próxima à área central da cidade, a agências de publicidade, a emissoras de TV, etc.) e a experiência do seu proprietário;
 - Novas empresas no mercado: sempre há a entrada de novas empresas no mercado de produção de vídeos, visto que existem muitos cursos técnicos e superiores nesta área;
 - Produtos e serviços substitutos: podemos considerar a fotografia não como substituta do vídeo, mas como complemento do mesmo;
 - Fornecedores: os principais são as empresas que vendem câmeras de vídeo, microcomputadores, baterias para câmeras, tripés, softwares de edição de vídeo, DVDs e outros equipamentos necessários à produção audiovisual;
 - Público de interesse ou stakeholders: produtores de programas de TV ou internet, agências de publicidade, partidos políticos, instituições de educação, clientes, outras produtoras e a comunidade em torno do negócio.

- Tendências principais
 - Tendências tecnológicas: a todo instante surgem no mercado novos equipamentos (câmeras mais modernas, com mais recursos) e softwares mais atualizados para a área de produção audiovisual;
 - Tendências regulatórias: regulamentos do Ministério da Cultura, do Trabalho, do Sindicato dos Radialistas, da ANCINE, da Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão (ABIPTV), etc.;
 - Tendências socioculturais: o registro de momentos e projetos através da realização de vídeos é uma tendência muito grande nos dias atuais, principalmente com o incremento das redes sociais e dos sites na internet;

- Tendências socioeconômicas: nos últimos anos, com o crescimento da classe média, houve um aumento dos segmentos de clientes desta área de serviços. Neste ano de 2015, com a diminuição do ritmo da economia no país, têm-se observado que o mercado de produção audiovisual está conseguindo manter o seu nível de atividades, mas sem crescimento.
- Forças Macroeconômicas:
 - Situação do mercado global: a economia global, segundo o Nobel de Economia Paul Krugman (apud Vallone, 2015), passa por uma crise de superoferta e o cenário mundial se parece cada vez mais com o da Europa, sofrendo com crescimento baixo, pressões deflacionárias e desempenho decepcionante;
 - Mercado de capitais: conforme matéria da Agência Reuters publicada na Folha de São Paulo, o volume de captação de recursos por empresas brasileiras no mercado caiu e o perfil das operações piorou em 2015, mostrando a contínua deterioração das expectativas de emissores e investidores com a economia;
 - Commodities e outros recursos: no ano de 2015, ocorreu uma queda nos preços das commodities, causando uma grande redução das receitas de exportação do país. Conforme o Ministro Armando Monteiro Neto, da pasta do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (apud VERSIANI, 2015), os preços das commodities passaram a cair nos últimos três anos, após um longo ciclo de altas, como resultado da desaceleração do crescimento da economia da China;
 - Infraestrutura econômica: a infraestrutura do bairro onde se situa a produtora é muito boa, tanto para o comércio, quanto para a área de serviços, principalmente para os serviços de produção audiovisual.

Finalizadas as análises das áreas estratégicas, observou-se que o Modelo de Negócios pode ser utilizado para ampliação dos negócios da RP Vídeo Produtora, visto que o ambiente em que a empresa está inserida e as tendências analisadas são propícios para o desenvolvimento deste ramo de serviços.

6.2 Avaliação do Modelo de Negócios

Conforme sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011), depois da criação do Modelo de Negócio e o detalhamento de todos os componentes, foi realizada a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Fez-se uma análise das afirmações contidas no Quadros 1, das perguntas referentes às ameaças (e fraquezas) e às oportunidades, nos Quadros 2 e 3.

Análise da Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Nossas propostas de valor estão bem alinhadas com as necessidades dos clientes	x	
	Nossas propostas de valor têm forte efeito de rede	x	
	Há fortes sinergia entre nossos produtos e serviços	x	
	Nossos clientes estão bem satisfeitos	x	
Análise Custos / Receita		Sim	Não
Custos	Nos beneficiamos de margens benéficas	x	
	Nossa receita é previsível		x
	Temos fontes de receita recorrentes e compras repetidas frequentes	x	
	Nossas fontes de receitas são diversificadas	x	
	Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos	x	
	Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar	x	
	Nossos mecanismos de preço capturam a disposição total de pagar		x
Receitas	Nossos custos são previsíveis	x	
	Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao nosso modelo de negócio	x	
	Nossas operações são eficientes em custos	x	
	Tiramos proveito da economia de escala		x
Análise de Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Nossos recursos principais são difíceis para a concorrência replicar		x
	As necessidades de recursos são previsíveis	x	
	Disponibilizamos os recursos principais na quantidade certa na hora certa	x	
Atividades-Chave	Executamos eficientemente as atividades-chave	x	
	Nossas atividades-chave são difíceis de copiar		x
	A qualidade da execução é alta	x	
	O equilíbrio entre execução interna e terceirizada são ideais	x	
Parcerias principais	Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário	x	
	Aproveitamos boas relações de trabalho com parceiros principais	x	
Análise da Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	A taxa de evasão de clientes é baixa	x	
	A base de clientes está bem segmentada		x
	Estamos continuamente conseguindo novos clientes		x

Canais	Nossos canais são muito eficientes	x	
	Nossos canais são muito eficazes		x
	A abrangência do canal é forte entre os nossos clientes		x
	Os clientes encontram nossos canais com facilidade	x	
	Os canais estão fortemente integrados	x	
	Os canais proporcionam economias de escopo		x
	Os canais estão bem adequados aos segmentos de clientes	x	
Relacionamento com o Cliente	Fortes relacionamentos com os clientes	x	
	A qualidade da relação se adequa aos segmentos de clientes		x
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância		x
	Nossa marca é forte		x

Quadro 1 – Análise das Forças e Fraquezas
Osterwalder e Pigneur (2011)

Ameaças à Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Há substitutos disponíveis para nossos produtos e serviços?	x	
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?		x
Ameaças aos Custos / Receitas		Sim	Não
Receitas	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?	x	
	Dependemos excessivamente de uma ou mais fontes de receita?	x	
	Que fontes de receitas podem desaparecer no futuro? As referentes aos serviços mais simples.		
Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis? A quebra de algum equipamento.		
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas? A quebra de equipamentos.		
Ameaças à Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?		x
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?		x
Atividades-Chave	Que atividades-chave podem ser interrompidas? Trabalhos de cópias de vídeos		
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?		x
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?	x	
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?		x
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?		x
Ameaça à Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?		x
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?		x
	Qual a probabilidade de perdermos nossos clientes? Pequena		
	A concorrência se intensificará muito rapidamente? Não		
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?		x
	Nossos canais correm riscos de se tornarem irrelevantes para os clientes?		x
Relacionamento com os Clientes	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?		x

Quadro 2 – Análise das ameaças
Osterwalder e Pigneur (2011)

Oportunidades para a Proposta de Valor		Sim	Não
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?	x	
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?	x	
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer? Podemos avaliar as necessidades específicas dos clientes e ampliar alguns serviços.		
	Que complementos ou extensões da nossa proposta de Valor são possíveis? Ajudar na roteirização dos trabalhos demandados.		
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes? Confecção de sites, fotografia de eventos, aluguel de equipamentos para festas.		
Oportunidades para Custos / Receitas		Sim	Não
Receitas	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por recorrentes?	x	
	Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar? Por produções fotográficas.		
	Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?	x	
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar? Receitas com fotografias		
	Podemos aumentar preços?	x	
Custos	Onde podemos reduzir custos? Reduzindo a contratação de freelancers.		
Oportunidades em Infraestrutura		Sim	Não
Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?		x
	Que Recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados? A contratação de um editor com maior capacidade técnica para alguns serviços mais apurados.		
	Que Recursos Principais são subaproveitados? Nenhum.		
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?		x
Atividades-Chave	Podemos padronizar algumas Atividades-Chave?		x
	Podemos aprimorar a eficiência geral?	x	
	A TI suportaria essa eficiência aprimorada?	x	
Parcerias principais	Há oportunidades de terceirização?	x	
	Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar no nosso negócio principal?	x	
	Há oportunidades de venda cruzada?	x	
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?	x	
	Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?	x	
Oportunidades de Interface com os Clientes		Sim	Não
Segmentos de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente? Aproveitando o Youtube para criar programas de maior alcance de público.		
	Podemos atender novos Segmentos de Clientes?	x	
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?	x	
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais? Mantendo-os atualizados e adaptados aos padrões da publicidade contemporânea.		
	Podemos integrar melhor nossos canais?	x	
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?	x	
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente aos clientes?	x	
	Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de Clientes?	x	
Relacionamento com o Cliente	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?	x	
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes? Realizando bons trabalhos e mantendo contato próximo com os clientes.		
	Podemos aprimorar a personalização?	x	
	Como podemos aumentar os custos de mudança? Não sei.		
	Identificamos e nos "livramos" de clientes não lucrativos? Se não, por quê?		x
	Precisamos automatizar alguma relação?	x	

Quadro 3 – Análise das Oportunidades
Osterwalder e Pigneur (2011)

Concluindo a análise, pode-se dizer que as propostas de valor da RP Vídeo Produtora estão alinhadas com os segmentos de clientes e têm efeito de rede. Há sinergia entre os produtos e os serviços da produtora, que estão satisfazendo os atuais clientes. Neste mercado, existem muitas empresas concorrendo, nem sempre em todos os segmentos, o que é uma ameaça, por oferecerem menores preços, melhores propostas de valor ou mais agilidade na absorção de clientes. Identificou-se a possibilidade de transformar os produtos em serviços, através de divulgação das produções, de forma a agregar mais valor ao produto do cliente. Pode-se melhorar, também, a integração dos serviços e produtos com as mídias sociais, para captar e se relacionar com os clientes. Ainda é importante avaliar as necessidades específicas dos clientes, para realizar serviços extras, como fotografias, aluguel de equipamentos para eventos, divulgação e auxílio na roteirização das produções. Pode ser pensada também a realização de serviços na área de criação de web sites.

Na área de custos e receitas, verificou-se que as margens são benéficas desde o início das atividades da produtora e as receitas não são todas previsíveis, visto que existem clientes recorrentes e outros ocasionais. As fontes de receita são diversificadas porque a produtora trabalha com vários segmentos de clientes e, em algumas situações, ela obtém receitas antes de incorrer nos custos, quando há o pagamento de sinais pelos clientes. Identificou-se, também, que os preços cobrados estão de acordo com o mercado e com a qualidade do produto oferecido, e não capturam a disposição de pagar dos clientes. Observou-se que os custos fixos da empresa são previsíveis, mas problemas como a depreciação e a quebra dos equipamentos podem incorrer em custos não previsíveis, que podem causar uma diminuição da qualidade ou da quantidade dos serviços prestados. No geral, foi constatado que a estrutura de custos está adequada ao modelo de negócio, tendo em vista o baixo custo de operação e a margem de lucro que este tipo de serviço possui. Estas mesmas margens são ameaçadas pela evolução da tecnologia, visto que os equipamentos vão se tornando ultrapassados com o passar do tempo. Verificou-se, ainda, que a produtora depende muito das fontes de receita, que decorrem dos serviços de filmagem e edição de programas semanais de TV (receitas recorrentes). Pode-se substituir receitas de transações únicas por receitas recorrentes através da realização de novos contratos de maior duração. Os custos podem ser reduzidos, se a empresa assumir alguns serviços que são “correalizados” por freelancers.

Quanto aos recursos principais, verificou-se que pessoas físicas atualmente possuem tecnologias para produzir seus próprios vídeos, o que faz com que diminua a demanda por serviços profissionais na área de audiovisual. Já as empresas do mesmo ramo podem possuir

recursos humanos ou tecnológicos superiores ao da produtora. Com isto, a produtora vê a necessidade de aperfeiçoar o seu material humano e investir em tecnologias, que atendam a consumidores mais exigentes, podendo alugar equipamentos, como câmeras mais modernas e de qualidade superior. Quando ocorre uma queda na demanda por serviços da produtora, alguns recursos principais são subaproveitados.

Na análise das atividades-chave, viu-se que elas são executadas eficientemente, porém, podem ocorrer melhorias no acabamento e na divulgação dos produtos e serviços. Há um equilíbrio entre a execução interna e a terceirizada, tendo em vista que freelancers são contratados eventualmente. Para a administração financeira e administrativa, incluindo a gestão do relacionamento com os clientes, entende-se que a produtora poderia utilizar melhor a tecnologia da informação, através de planilhas para controles destas áreas.

Quanto ao componente parceiros-chave ou principais, constatou-se que há foco e trabalha-se com os parceiros quando necessário, mas acredita-se que estes relacionamentos podem ser mais proveitosos para ambos os lados. Sempre existe a possibilidade de a empresa perder alguns de seus parceiros e os mesmos ajudarem a concorrência, visto que patrocinadores podem não desejar mais anunciar nos programas produzidos pela produtora, e produtores independentes procurarem outras empresas para realizar os serviços. Casos de terceirização também podem ocorrer quando a empresa, por falta de tempo ou recursos, repassa um serviço para outros profissionais realizarem, recebendo em troca uma comissão. Verifica-se também que uma maior colaboração com parceiros, como os patrocinadores de programas, que também são clientes, poderia ajudar a empresa a investir em novas produções. Também estes patrocinadores podem indicar a produtora para outros possíveis patrocinadores ou clientes. Em relação aos canais de comunicação, acredita-se que o Facebook, o Google e o Youtube podem servir como parceiros indiretos, pela utilização, por parte da produtora, dos recursos disponíveis nestes canais. Assim, acredita-se que todos os parceiros podem complementar ou ajudar a realizar as propostas de valor da produtora.

Em relação à interface com os clientes, no item segmentos de clientes, entende-se que há uma taxa de evasão baixa para os clientes já fidelizados, que a base de clientes é bem segmentada. O ritmo de aquisição de novos clientes não é o ideal, podendo ser mais eficiente, com o aperfeiçoamento dos canais de comunicação, que darão mais visibilidade à empresa. A eficácia dos mecanismos de anúncios pagos do Google, do Facebook ou do Youtube ainda não pode ser medida, porque a produtora ainda não utilizou estes meios de publicidade em massa. Os canais de comunicação por mídias sociais não correm o risco de se tornarem

irrelevantes, visto que ainda não são relevantes. Já as vendas diretas através do profissional de marketing da produtora, ainda, mesmo neste mundo tecnológico, continuam muito úteis para a empresa.

No aspecto relacionamento com os clientes, observa--se que há um forte relacionamento da produtora com os seus atuais clientes, mas a relação com cada segmento de clientes deve ser aperfeiçoada. Quanto à marca da empresa, ela tem que ser reforçada, através do aperfeiçoamento dos canais de comunicação e a realização de um número maior de serviços a todos os diferentes segmentos de clientes. O risco de deterioração do relacionamento da empresa com os clientes só existirá se a qualidade dos produtos e serviços não atenderem às expectativas dos clientes. O acompanhamento das necessidades dos possíveis clientes pode ser aprimorado pela observação e pesquisa do mercado e das oportunidades identificadas em todos os segmentos. Com os clientes atuais, acredita-se que o acompanhamento é satisfatório. Para firmar as relações com os clientes, a produtora, além de realizar trabalhos satisfatórios, pode também utilizar outros métodos de valorizar o cliente, como, por exemplo, o envio de lembranças em datas comemorativas. A empresa não procura livrar-se de clientes não lucrativos, principalmente quando os clientes são poucos, além de que estes clientes podem indicar outros clientes ou solicitar novos serviços no futuro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho de conclusão de curso, procurou-se realizar a modelagem de um negócio, baseada no Modelo Canvas de Negócios, com o objetivo de testar a sua aplicabilidade numa empresa do ramo de produção audiovisual.

A revisão teórica foi realizada através de pesquisas em diversos livros e artigos disponíveis na internet sobre microempresas familiares, diferenças entre modelos e planos de negócios, diferenciais do Modelo Canvas, passos para sua criação, seus componentes, padrões de modelos, processo de construção do modelo e estratégias após a sua construção .

Após, efetuou-se a confecção do Quadro do Modelo Canvas de Negócios da RP Vídeo Produtora, e, por último, foram realizadas a análise do ambiente do modelo e a avaliação SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), ferramentas sugeridas por Osterwald e Pigneur (2011).

A utilização deste Modelo de Negócios foi muita significativa para mapear e projetar as atividades da empresa estudada, visando o aperfeiçoamento constante, através das relações entre os nove elementos do quadro.

REFERÊNCIAS

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2011.

ANDERSON, Chris. A cauda longa: **Do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHESBROUGH, Henry. **Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard Business School Press, 2006.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do oceano azul. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – 18ª Reimpressão.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market**. New York: Basic Books, 1995.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewwod: Richard D. Irwin, 1980.

DRUMOND, Rivadávia. **O Canvas do Modelo de Negócio**. Disponível em <http://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>. Publicado em 01/07/2013. Acesso em 17.11.2015.

GRANDO, Nei. **A Importância da Modelagem de Negócios**. Disponível em <https://neigrando.wordpress.com/2011/05/05/a-importancia-da-modelagem-de-negocios/>. Acesso em 18.11.2015.

MEIRA, Silvio L. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição Revista e Atualizada. 12ª Reimpressão. São Paulo: Cortez, 2007.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Publicação: julho de 2014. Acesso em 16.11.2015.

Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf 2006/. Acesso em 18.11.2015.

FERRAZ, Eduardo. **5 principais erros das pequenas empresas familiares**. 2013. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-principais-erros-das-pequenas-empresas-familiares>. Acesso em 14.12.2015.

RODRIGUES, Flávio P. **Canvas – Um modelo de negócios inovador**. Disponível em http://flaviopaim.com.br/novo/wp-content/uploads/2013/09/CANVAS_Um-modelo-de-negocios-inovador.pdf. Acesso em 17.11.2015.

SEBRAE. Cartilha: **o quadro de modelo de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>. Acesso em 25.10.2015.

Entenda o design thinking. MJV Tecnologia e Informação. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-o-design-thinking>. Acesso em 20.11.2015.

DOS SANTOS, Mayara F. **Pequenas Empresas Familiares e a Governança Corporativa**. 2012. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/Pequenas-Empresas-Familiares-e-a-Governan%C3%A7a-Corporativa>. Acesso em 19.10.2015.

VALLONE, Giuliana. **Economia global projeta cenário decepcionante, diz Nobel de Economia**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1695575-economia-global-projeta-cenario-decepcionante-diz-nobel-de-economia.shtml>. Acesso em 20.11.2015.

REUTERS. **Captações de empresas no mercado de capitais caem 35% no ano**. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/captacoes-de-empresas-no-mercado-de-capitais-caem-35-no-ano.html>. Acesso em 20.11.2015

VERSIANI, Isabel. **Brasil já perdeu US\$ 12 bi com queda no preço de commodities, diz ministro**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1673268-brasil-ja-perdeu-us-12-bi-com-efeito-china-sobre-commodities-diz-ministro.shtml>. Acesso em 22.11.2015.