

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

**MATHEUS CHRISTO CHULA**

**MODELO DE NEGÓCIO CANVAS DE DOIS CURSOS DE APRESENTAÇÕES**

**Porto Alegre**

**2019**

MATHEUS CHRISTO CHULA

**MODELO DE NEGÓCIO CANVAS DE DOIS CURSOS DE APRESENTAÇÕES**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração, pelo Curso de Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
- UFRGS

Porto Alegre

2019

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 1 – | Crescimento de Alunos em Cursos EAD 2014-2015 .....  | 5  |
| Figura 2 – | Canvas de Modelo de Negócio .....  | 9  |
| Figura 3 – | Canvas de Modelo de Negócio Curso PPT Academy .....  | 30 |
| Figura 4 – | Canvas de Modelo de Negócio Curso Apresentações de Alto Impacto .....                                  | 34 |
| Quadro 1 – | Uma visão geral de uma seleção de definições de modelo de negócios<br>(ordenada por ano e autor) ..... | 11 |
| Quadro 2 – | Comparação Entre as Cinco Forças de Porter e as Forças da Indústria de<br>Osterwalder & Pigneur .....  | 13 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2 OBJETIVOS .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3 REVISÃO TEÓRICA .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>FONTE: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, P. 44).....</b>                                 | <b>9</b>  |
| 3.1 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS .....   | 9         |
| 3.2 MODELOS DE NEGÓCIO X ESTRATÉGIA .....   | 12        |
| 3.3 COMPONENTES DA ESTRUTURA DO CANVAS .....  | 15        |
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>  | <b>23</b> |
| 4.1 ENTREVISTAS .....   | 24        |
| 4.2 PARTICIPAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NA DESCRIÇÃO DOS SEUS<br>MODELOS DE NEGÓCIOS ..... | 24        |
| <b>5 DESCRIÇÃO DE DOIS MODELOS DE NEGÓCIOS EXISTENTES .....</b>                       | <b>25</b> |
| 5.1 CURSO PPT ACADEMY .....   | 25        |
| 5.2 ESQUEMA DO MODELO CANVAS DO CURSO PPT ACADEMY .....                               | 29        |
| 5.3 CURSO APRESENTAÇÕES DE ALTO IMPACTO.....  | 30        |
| 5.4 DESCRIÇÃO DO MODELO CANVAS DO APRESENTAÇÕES DE ALTO<br>IMPACTO .....              | 31        |
| <b>6 COMPARAÇÕES ENTRE OS MODELOS E COMENTÁRIOS .....</b>                             | <b>35</b> |
| <b>7 CONCLUSÕES.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>   | <b>39</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Existe um aparelho eletrônico que está presente em quase todas as instituições de ensino e empresas, o projetor multimídia. Este item do mobiliário moderno mudou a maneira como as pessoas apresentam ideias, dão aulas e até mesmo defendem as suas teses. Os slides são uma ferramenta muito versátil e por isso mesmo tornaram-se algo muito popular tanto no meio acadêmico como no corporativo. Apresentações, ou exposições de ideias através de dispositivos midiáticos ou artes gráficas em geral, são um recurso muito poderoso quando bem utilizadas, pois auxiliam a capturar e reter a atenção de um grupo de pessoas para o que você tem a dizer sem interrupções.

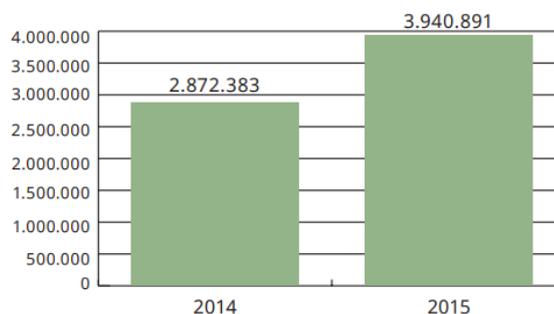
Por outro lado, a tarefa de criar um roteiro, desenhar e executar uma boa apresentação pode ser desafiadora. Por tratar-se de uma atividade técnica complexa – que mistura criação de roteiros, uso de softwares específicos e oratória –, é incomum que uma pessoa sem o devido treinamento disponha da habilidade técnica necessária e saiba articular todos os elementos que estão envolvidos na realização de uma boa apresentação. Foi buscando atender a essa demanda específica, para o desenvolvimento dessa habilidade técnica, que alguns cursos livres focados em apresentações surgiram.

Chamamos aqui de **cursos livres** os cursos educacionais não-formais que não exigem pré-requisitos ou formação específica e têm durações variáveis. Cursos livres são cursos presenciais ou à distância que visam oferecer formação profissional em diversas áreas através do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que auxiliem as pessoas a exercerem suas profissões. A base legal para a existência desses cursos é a Constituição Federal (BRASIL, 1988), que no seu Artº 205, diz que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”. No Artº 206, inciso II, é dito que um dos princípios da educação deve ser a “liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber”. Alguns outros dispositivos legais, como a Lei nº. 9394/96 (BRASIL, 1996), a Deliberação CEE 14/97 (SÃO PAULO, 1997) e o Decreto Federal nº. 5.154/04 (BRASIL, 2004) detalham e regulamentam em maior profundidade a atividade dos cursos livres.

Podemos afirmar que é crescente o interesse das pessoas nos cursos livres à distância, onde o aluno pode rapidamente aprender ou refinar uma habilidade sem a necessidade de deslocamento e com uma maior flexibilidade de horário. Esse crescimento no interesse é

percebido pelo aumento da procura por esses cursos entre os anos de 2014 e 2015, conforme mostrado no censo EAD realizado pela Associação Brasileira de Ensino a Distância (2015):

Figura 1 – Crescimento de Alunos em Cursos EAD 2014-2015



Fonte: Censo EAD 2015 – ABED (2015, p. 46).

Escolas de cursos livres tem se mostrado um negócio promissor no mercado brasileiro por oferecerem cursos livres com temas variados e conforme demandas dos mais diversos públicos. A Casa do Saber, a INCA e a Perestroika são algumas dessas escolas que disseram estar enfrentando a atual crise econômica com criatividade e preenchendo um espaço deixado pelos cursos tradicionais (LUCCHETTI, 2017).

O presente trabalho visa descrever dois modelos de negócios voltados para o mercado dos cursos livres sobre apresentações, tomando por base as ideias de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, no livro *Business Model Generation* (2011). Foram levantados dados nos sites das empresas que oferecem cursos e através de entrevistas em profundidade semiestruturadas com pessoas que estão relacionadas com a operação desses cursos. O intuito das pesquisas e das entrevistas foi aprofundar os conhecimentos sobre o mercado e proporcionar o conhecimento necessário para descrever o CANVAS dos modelos de negócios de algumas empresas. O CANVAS é uma abordagem que visa criar uma representação visual e estruturada do funcionamento de um modelo de negócios de uma empresa. O CANVAS mapeia o modelo de negócios dividindo-o em nove componentes e descrevendo cada um deles.

O levantamento dos dados teve início em maio de 2019, onde buscou-se pelos cursos já existentes para esse nicho específico. Dentre o universo de empresas, optou-se, por empresas que atuassem no mercado portoalegrense para circunscrever geograficamente e não comparar ofertas que não competissem em pelo menos um local em comum. Escolheu-se também pela conveniência pois seria mais provável ter acesso a pessoas que estivessem envolvidas com estes cursos pela maior proximidade geográfica. As quatro empresas

escolhidas oferecem cursos livres sobre apresentações. Os valores dos cursos presenciais pesquisados vão de R\$ 399,00 por um curso presencial de um dia, como o que oferece a empresa Cosmonauta de Porto Alegre (COSMONAUTA, 2019), até R\$ 6.060,00 por um curso presencial de dois dias, como o oferecido pela Dale Carnegie Trainings (DALE CARNEGIE TRAININGS, 2019a), em Belo Horizonte. Na modalidade à distância, um curso de três horas da Dale Carnegie Trainings custa aproximadamente R\$ 1.400,00 (DALE CARNEGIE TRAININGS, 2019b), enquanto o da Perestroika um curso online de sete horas custa R\$ 597,00 (PERESTROIKA, 2019). Na escola, também localizada em Porto Alegre, Point FC é oferecido um curso presencial de oito horas custando de R\$ 359 (POINT FC, 2019). Ou seja, já existem diversas ofertas de cursos, estes tanto na modalidade presencial como na modalidade à distância, com variadas cargas horárias e preços. Interpretamos a existência de múltiplos atores e diferentes ofertas como um sinal de que o mercado está relativamente maduro e que a existência de uma demanda por estes cursos é um fato que pode ser observado.

Segundo 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”. A utilização da modelagem Canvas de negócios é uma forma apropriada de descrever modelos de negócios existentes por ser uma atividade voltada para a criação de uma linguagem comum que permita descrever de forma intuitiva e compreensível o funcionamento de um negócio sem o simplificar demais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

O trabalho descreve dois modelos de negócios que oferecem cursos sobre como fazer apresentações. É interessante perceber como organizações diferentes articulam seus recursos para criar e capturar valor para seus clientes. O trabalho também poderá contribuir com seus resultados que poderão ser utilizados por pessoas interessadas na temática de modelos de negócios. Pode ser um conhecimento válido não apenas para essa área específicas como para quem tiver interesse na temática de cursos livres, desenvolvimento de pessoas ou educação em geral pois se relaciona indiretamente também com estas áreas.

Este tema me é especialmente caro, pois envolve algumas das minhas áreas de interesse, quais sejam, empreendedorismo e educação, presentes no trabalho através do referencial teórico de modelagem de negócios e no foco dos negócios descritos. Além disso, a técnica de desenhar e realizar apresentações é um assunto que estudei e busquei formação através diversos cursos e experiências profissionais e um tópico que me atrai especialmente e foi decisivo na escolha dos tipos de negócios analisados.

A opção por analisar os negócios através da descrição de um Canvas de modelo de negócios foi feita por tratar-se de uma abordagem fundamentada e completa que pode ser usada para descrever e melhor compreender modelos de negócios já existentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

## **2 OBJETIVOS**

Para o trabalho aqui proposto definimos os seguintes objetivos geral e específicos.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho é desenhar o modelo Canvas de dois cursos de apresentações através da descrição dos nove componentes de cada um dos negócios.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

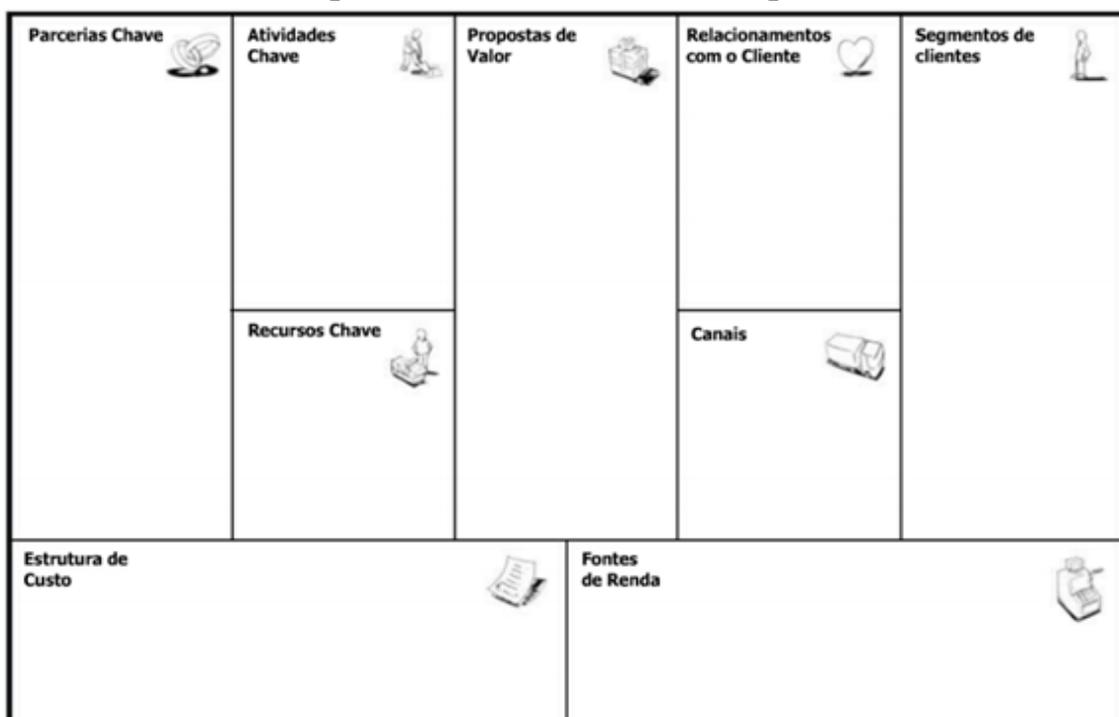
- a) Levantar as informações pertinentes à elaboração dos modelos;
- b) Organizar e revisar todos os dados levantados nas entrevistas e pesquisas nos sites de empresas que oferecem cursos;
- c) Descrever os dois modelos de negócios conforme os nove componentes estruturantes do modelo de negócios canvas;
- d) Comparar os modelos descritos e realizar as observações pertinentes.
- e) Escrever as conclusões a respeito do trabalho empreendido.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Existem inúmeras maneiras de se estudar uma organização. Alguns desses métodos são as abordagens voltadas para partes específicas, como estudos sobre a estrutura hierárquica e relações de poder, sobre seu posicionamento no mercado com enfoque em marketing ou na estratégia entre outras abordagens. Para este trabalho escolhemos orientar nosso para a análise de dois modelos de negócios que trazem uma oferta de valor para um público que busca formação profissional na área de comunicação e apresentações de slides.

O livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) servirá como referencial teórico para descrição dos modelos de negócios, fornecendo a estrutura para entendê-los e permitindo uma comparação estruturada entre eles. O método Canvas contém nove componentes estruturados conforme a figura a seguir:

Figura 2 – Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 44).

#### 3.1 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Primeiramente precisamos definir o que significa o termo modelo de negócios na literatura corrente. Explorou-se parte da literatura atual existente acerca do assunto e a obra principal adotada por este trabalho que, além da conceituação teórica e terminológica, traz

também uma metodologia para desenvolver novos modelos de negócios. No nosso caso estamos especialmente interessados na descrição de modelos de negócios já existentes.

O principal referencial teórico para o trabalho foi a obra *Business Model Generation* que foi escrita por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como um desdobramento da tese de pós-doutorado de Osterwalder (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 274). A metodologia e linguagem proposta estão em circulação há alguns anos e muitos negócios já recorreram a elas para estruturar seus modelos de negócio. Conforme os autores explicam, “todo projeto de construção de modelo de negócios é único e apresenta seus próprios desafios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 244) e o Canvas de modelo de negócios permite que se analisem diferentes negócios a partir de uma estrutura e terminologia comum.

Segundo os autores a metodologia por eles proposta pode ser aplicada para criar modelos de negócios a partir de diferentes enfoques como: satisfazer necessidades não atendidas do mercado; levar novas tecnologias, produtos ou serviços para o mercado; aprimorar ou transformar um mercado existente oferecendo um modelo de negócios melhor ou criar um mercado totalmente novo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 244). No nosso caso o foco do trabalho é o aspecto descritivo do Canvas. Como os autores afirmam eles oferecem um conceito que permite descrever e pensar sobre o modelo de negócios das organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

Apesar da opção por adotar a visão teórica e a terminologia de Osterwalder e Pigneur, é importante expandir o olhar e consultar outras fontes para sobre o que é um modelo de negócios. Principalmente por saber-se que o termo já causou confusão ao longo do tempo que está em circulação (DASILVA; TRKMAN, 2014).

É válido trazer para este projeto outras visões acerca do termo modelo de negócios para mostrar o uso do termo ao longo do tempo e mostrar que atualmente muitas definições convergem justamente para o sentido atribuído por Osterwalder e Pigneur (FIELT, 2013, p. 90).

No seu artigo “*Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications*” ou “Conceitualizando Modelos de Negócios: Definições, Estruturas e Classificações” (tradução nossa), Fielt lista e compara dezesseis definições de autores diferentes feitas entre os anos de 1998 e 2011 (2013, p. 87-88). Trazemos aqui a revisão bibliográfica sobre o significado do termo. O Quadro 1, a seguir, é usado como referência e foi retirado do trabalho realizado por Fielt (2013) e traduzida pelo autor deste trabalho:

Quadro 1 – Uma visão geral de uma seleção de definições de modelo de negócios (ordenada por ano e autor)

| Autor e ano                    | Definição   |
|--------------------------------|---|
| Timmers (1998)                 | Definição de modelo de negócios: (a) uma arquitetura para o fluxo de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores do negócio e os seus papéis; e (b) uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores do negócio; e (c) uma descrição das fontes de receitas. (TIMMERS, 1998, p. 4, apud FIELT, 2013, p. 87).   |
| Mahadevan (2000)               | Um modelo de negócio é uma mistura única de três fluxos que são críticos para o negócio. Esses incluem o fluxo de valor para os parceiros de negócio e compradores, o fluxo de receitas e o fluxo logístico. (MAHADEVAN, 2000 p. 59, apud FIELT, 2013, p. 87).  |
| Rappa (2000)                   | No seu sentido mais básico, um modelo de negócios é o método de fazer negócio pelo qual uma companhia consegue se sustentar, isto é, gerar receitas. O modelo de negócio especifica como uma companhia faz dinheiro especificando onde ela está posicionada na cadeia de valor. (RAPPA, 2000, apud FIELT, 2013, p. 87).   |
| Afuah e Tucci (2001)           | Um modelo de negócios é o método com qual uma firma constrói e usa seus recursos para oferecer aos seus clientes um melhor valor do que os seus competidores e ganha dinheiro. Ele descreve como uma firma ganha dinheiro agora e como planeja fazer isso a longo prazo. O modelo de negócios é o que permite uma firma ter uma vantagem competitiva sustentável para performar melhor do que os seus rivais no longo prazo. (AFUAH; TUCCI, 2001, p. 3-4, apud FIELT, 2013, p. 87).   |
| Amit e Zott (2001)             | Um modelo de negócios descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações designadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. (AMIT; ZOTT, 2001 p. 511, apud FIELT, 2013, p. 87).   |
| Tapscott (2001)                | Um modelo de negócios se refere ao núcleo da arquitetura de uma firma, especificamente como ela emprega todos os recursos relevantes (não apenas circunscritos nos limites de sua corporação) para criar valor diferenciado para os clientes. (TAPSCOTT, 2001 p. 5, apud FIELT, 2013, p. 87).   |
| Chesbrough e Rosenbloom (2002) | O modelo de negócios provê uma estrutura coerente que toma características tecnológicas e potenciais como entradas, e converte-as através de clientes e mercados em entradas econômicas. O modelo de negócios é, portanto, concebido como um mecanismo de enfoque que se localiza entre desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico. (p. 532). Ele “especifica como uma companhia faz dinheiro especificando onde ela está posicionada na cadeia de valor”. (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002 p. 533, apud FIELT, 2013, p. 88). |
| Morris <i>et al.</i> (2005)    | Um modelo de negócios é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são empregadas para criar vantagens competitivas sustentáveis em determinados mercados. (MORRIS <i>et al.</i> , 2005 p. 727, apud FIELT, 2013, p. 88)   |
| Shafer <i>et al.</i> (2005)    | Nós definimos um modelo de negócios como a representação da lógica subjacente de uma firma e das escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor. (SAHFER <i>et al.</i> , 2005 p. 202, apud FIELT, 2013, p. 88).  |
| Chesbrough (2006)              | Um modelo de negócios, em nosso ponto de vista, consiste em quatro elementos interligados que, considerados em conjunto, criam e entregam valor. O mais importante a ser definido, de longe, é a proposta de valor para o cliente. Os outros elementos são a fórmula de lucratividade, os recursos chaves e os processos chaves. (CHESBROUGH, 2006 p. 52-53, apud FIELT, 2013, p. 88).  |
| Demil e Lecocq (2010)          | De forma geral, o conceito refere-se a descrição da articulação entre diferentes componentes do modelo de negócios ou ‘blocos constitutivos’ para produzir uma proposta que possa gerar valor para clientes e, por conseguinte, para a organização. (DEMIL; LECOCQ, 2010 p. 227, apud FIELT, 2013, p. 88).  |
| Osterwalder e Pigneur (2010)   | Um modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010 p. 14, apud FIELT, 2013, p. 88)  |
| Teece (2010)                   | Em resumo, um modelo de negócios define como uma empresa cria e entrega valor para seus clientes e então converte os pagamentos recebidos em lucros. (TEECE, 2010 p. 173, apud FIELT, 2013, p. 88).   |
| Zott e Amit (2010)             | Um modelo de negócios pode ser visto como um modelo de como uma firma conduz seus negócios, como entrega valor para as partes interessadas (como firmas locais,   |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | clientes, parceiros, etc.), e como conecta o mercado de fatores de produção e de produtos. A perspectiva dos sistemas de atividades aborda todas essas questões vitais[...] (ZOTT; AMIT, 2010 p. 222, apud FIELT, 2013, p. 88).  |
| George e Bock (2013) | [...] um modelo de negócios é o desenho de uma estrutura organizacional para atender uma oportunidade comercial. (p. 99) [...] três dimensões da estrutura organizacional são importantes para nossa definição: estrutura de recursos, estrutura transacional e estrutura de valor. (GEORGE; BOCK, 2011 p. 99, apud FIELT, 2013, p. 88). |

Fonte: Fielt (2013, p. 87-88, tradução nossa).

A coletânea de definições selecionadas por Fielt mostra que de fato os autores não convergem totalmente para uma mesma definição, entretanto existem muito mais semelhanças do que diferenças. O autor comenta no seu trabalho que “o conceito de modelo de negócios ainda é criticado por ser confuso e vago e por não haver consenso sobre sua definição e os elementos que o compõem” (FIELT, 2013, p. 99, tradução nossa). Na conclusão de seu artigo Fielt define que um modelo de negócios “descreve a lógica de valor de uma organização, como ela cria e captura valor para o cliente e pode ser concisamente representado por um arranjo de elementos inter-relacionados que abordam o cliente, proposta de valor, arquitetura organizacional e dimensões econômicas” (FIELT, 2013, p. 99, tradução nossa). Ou seja, além de outras definições correntes (FIELT, 2013, p. 90), a definição formulada por Fielt após seu estudo se aproxima bastante da definição adotada por Osterwalder e Pigneur, sendo composta, em parte, de termos utilizados pelos autores. Sendo assim, quando presente neste trabalho, o termo terá o significado atribuído por Osterwalder e Pigneur (2011) que é a seguinte “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

### 3.2 MODELOS DE NEGÓCIO X ESTRATÉGIA

Pelas definições trazidas anteriormente e pelo conteúdo da obra *Business Model Canvas*, nota-se que existe uma relação entre os termos estratégia e modelo de negócios. Um ponto que precisa ser esclarecido, portanto, é a relação entre os termos modelo de negócios e estratégia. A criação do modelo de negócios canvas foi influenciada por diversos referenciais teórico, entre eles obras centradas no tema da estratégia empresarial. É possível observar isso no capítulo de referências do livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 276) que traz autores como Chang e Renée, Porter, Kelley, entre outros.

Em suas primeiras páginas a modelagem canvas de negócios é colocada como uma forma de permitir que as pessoas discutam estratégia de uma maneira mais embasada e compartilhada. Isto é citado precisamente neste trecho: “O conceito (de modelagem de

negócios canvas) pode se tornar uma linguagem comum que permita você descrever e manipular facilmente Modelos de Negócios para criar novas estratégias” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). Sendo assim, é evidente que os autores colocam o Canvas como algo que existe para dar suporte a criação de estratégias e que são estas mesmas mais complexas e abrangentes que os próprios Canvas poderiam ser. Isto fica claro uma vez que estas estratégias podem envolver a aplicação de diversos modelos de negócios simultaneamente e também com a possível variação e transformação de modelos conforme o tempo transcorre e o ambiente muda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 200-210). Os modelos de negócio estão portanto a serviço da estratégia e o Canvas é uma forma de traduzir e estruturar modelos de negócios facilitando sua compreensão, ajuste e adequação a determinada estratégia.

O livro *Business Model Generation* dedica um capítulo ao tema estratégia e explora o tema a partir da perspectiva do impacto do ambiente na criação de modelos de negócios. Os autores afirmam que os modelos de negócios são “projetados e executados em ambientes específicos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 200). Este ambiente ao qual os autores se referem é decomposto em quatro partes sendo elas: forças da indústria, tendências principais, forças macroeconômicas e forças do mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 201). É possível perceber uma correspondência entre o que os autores chamam de “Forças da Indústria” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 204) e quatro das cinco forças competitivas do modelo proposto por Michael Porter (PORTER, 1998, p. 4). Conforme fica claro no Quadro 2 comparativo formulado a partir das duas obras.

Quadro 2 – Comparação Entre as Cinco Forças de Porter e as Forças da Indústria de Osterwalder & Pigneur

| <b>Modelo de Porter Cinco Forças que Moldam a Indústria</b>           | <b>Correspondência no Modelo Canvas de Forças da Indústria</b> |
|---|--|
| Potenciais Entrantes:<br>Ameaça de novos entrantes                    | Novos Entrantes (Insurgentes)                                  |
| Fornecedores:<br>Poder de Barganha dos Fornecedores                   | Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor         |
| Compradores:<br>Poder de Barganha dos Compradores                     | SEM CORRESPONDÊNCIA  |
| Substitutos:<br>Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos            | Produtos e Serviços Substitutos                                |
| Competidores da Indústria:<br>Rivalidade entre as empresas existentes | Concorrentes (Incumbentes)                                     |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (1998) e Osterwalder; Pigneur (2011).

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 200), a estratégia é motivação para a formulação de um modelo de negócios e as quatro dimensões mencionadas por eles devem ser consideradas para mapeamento do ambiente antes de se começar a estruturar o canvas .

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 212-226) sugerem também que a formulação de uma matriz SWOT é importante como uma no processo de planejamento estratégico e, portanto, na elaboração de modelos. Os autores afirmam que os objetivos estratégicos refletem no modelo de negócios como motivadores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 270-271). Ou seja, a estratégia, como um plano ou direcionamento da organização através do tempo, norteia a criação dos modelos de negócios que deverão ser aplicados de forma a contribuir para que a organização alcance seus objetivos estratégicos no transcorrer do tempo. Isto compreende portanto que um modelo de negócios possa ser adequado durante um certo tempo ou situação de mercado e não em outros, assim como pode significar que uma empresa adote muitos modelos simultaneamente. De forma geral, uma estratégia sempre compreende um espaço de tempo e complexidades maiores que um modelo de negócio. O modelo é suficientemente completo para descrever a oferta de uma proposta de valor e em detalhes, mas não ambiciona ser superior ou substituir o planejamento estratégico de longo prazo de uma empresa.

A relação entre os termos modelo de negócios e estratégia capturou o interesse de alguns autores anteriormente a publicação do livro de Osterwalder e Pigneur em 2011. Em um estudo realizado por Joia e Ferreira realizado em 2005, os autores buscaram entender como estes termos se diferenciam. Conforme os autores “Quaisquer que sejam as definições de modelo de negócios (por mais diferentes que sejam), elas estão sempre alinhadas com alguma definição de estratégia” (JOIA; FERREIRA, 2005, p. 15).

Os autores Zott, Amit e Massa também reconhecem essa relação entre os termos, mas segundo os autores estava se formando um consenso que modelo de negócio e estratégia de negócio são coisas conceitualmente diferentes (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, p. 16). Segundo Zott, Amit e Massa em geral uma estratégia de negócios é focada no aspecto competitivo, enquanto um modelo de negócios está diretamente relacionado com a criação de valor (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, p. 17).

Complementando, segundo Joia e Ferreira, “é possível afirmar que modelo de negócios agrega valor às várias abordagens sobre estratégia; não de forma individualizada, mas de maneira dinâmica e sistêmica, permitindo promover uma interação entre as várias escolas de pensamento estratégico existentes” (JOIA; FERREIRA, 2005, p. 15). Segundo Joia e Ferreira (2005, p. 15) podemos concluir que um modelo de negócios pode ser um fator que potencializa os pontos fortes de cada escola de estratégia, pelo menos conforme algumas escolas do pensamento estratégico, como a de posicionamento e a de visão baseada em recursos. Conforme apontam Joia e Ferreira (2005, p. 15), “(um) modelo de negócios é um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, altamente adaptável à realidade das

empresas” . Essa visão converge com a visão de Osterwalder e Pigneur que foi exposta anteriormente na qual o modelo de negócios está a serviço da estratégia sendo motivada por ela.

### 3.3 COMPONENTES DA ESTRUTURA DO CANVAS

Segundo os autores a motivação que fundamentou a criação dessa modelagem foi permitir que os envolvidos na elaboração destes modelos tivessem um conceito simples, relevante e intuitivamente compreensível para pautar discussões e desenhar modelos de negócios, evitando simplificar demais o funcionamento de uma empresa. Dessa forma o conceito seria uma linguagem comum que permitiria a descrição e manipulação do modelo de negócios para desenvolver novas estratégias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

Precisamos então definir conceitualmente os nove componentes do modelo. Isso se faz necessário para que possamos traduzir e transpor os dados que serão levantados para este trabalho para a linguagem dos componentes estruturantes do canvas. Faremos a definição dos termos a partir das informações contidas no primeiro capítulo do livro (OSTERWALDER; PIGNEUR, p. 16-51), que descreve detalhadamente nove componentes do canvas listados a seguir com a sua respectiva definição:

- **Segmento de Clientes**

O primeiro e mais importante componente é descrito pelos autores como um grupo de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar com sua Proposta de Valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20). Este componente pode conter um ou mais segmentos e será o direcionador da empresa pois selecionará quais segmentos a empresa deverá servir e quais serão ignorados. Como a escolha de um segmento pode se dar de muitas maneiras segundo um grau de abrangência e generalização, os autores trazem cinco exemplos que dão conta de algumas formas ideais para definir estes segmentos sendo elas:

a) Mercado de Massas; consiste em não fazer uma segmentação na proposta de valor mas oferecer a mesma proposta para o maior grupo possível, sem muita preocupação com direcionamento específico da oferta de valor e buscando atender um grupo uniforme de clientes que compartilha necessidades e problemas similares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Um exemplo seriam os bens de consumo, uma lista extensa de produtos que abrange desde o gênero alimentício, produtos de limpeza e lavanderia, higiene básica, etc.

b) Nicho de Mercado; este tipo de segmentação tem um foco maior em um grupo específico de necessidades e problemas. Uma maior especialização em atender especificamente um tipo de cliente que é comum na relação entre fornecedores e compradores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Por exemplo, o fornecimento de componentes eletrônicos para fabricação de computadores. É comum este tipo de segmento em companhias que agem como fornecedores em cadeias, mas pode ser uma segmentação utilizada também por negócios que atendem o consumidor final.

c) Segmentado; esta segmentação cria vários pequenos segmentos a serem atendidos com ofertas ligeiramente diferentes, não chegam a caracterizar um modelo novo para cada segmento, mas realizam pequenos ajustes nos componentes para melhor atender diversos públicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Muitas empresas adotam este modelo em vestuário, assistência médica, software entre outros. Nesses casos a empresa oferece um valor muito similar mas com diferentes opções de produto e serviço que se adaptam a necessidades e orçamentos diferentes.

d) Diversificada; segmentos deste tipo estão presentes em negócios que atendem clientes com necessidades muito diferentes e são mais comuns em negócios que trabalham com escalas que variam muito entre os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Um exemplo são as empresas que oferecem infraestrutura de hospedagem e computação em nuvem que atendem desde indivíduos até empresas multinacionais. Neste caso temos uma mesma oferta que se adapta para oferecer valores e resolver problemas muito diferentes.

e) Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais); esta segmentação ocorre quando uma mesma empresa age em duas diferentes frentes de um mercado, no qual os seus clientes têm papéis e necessidades totalmente diferentes um do outro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Um exemplo são empresas que trabalham no setor de cartões de vale-refeição que precisam captar empresas que queiram oferecer o benefício e também os estabelecimentos que precisam aceitar o seu cartão. Este tipo de negócio consiste em criar um modelo que seja um intermediário agregando valor entre uma oferta e demanda existente.

- **Proposta de Valor**

O segundo componente é o ponto central no esquema do modelo de negócios. A Proposta de Valor é a descrição do pacote de produtos e serviços oferecidos e como eles criam valor para um segmento específico de clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 22). É articulada em conjunto com o segmento de clientes, a parte mais importante de um modelo de negócios. A proposta de valor é o que vai motivar um cliente a escolher a empresa,

no caso de empresas inovadoras pode ser o principal ponto de diferenciação de um negócio ou apenas apresentar alguma pequena diferença incremental em relação aos concorrentes no caso de um setor já estabelecido.

A proposta de valor é concebida em primeiro lugar juntamente com o segmento de clientes. Ela definirá em grande medida todos os outros componentes, que deverão ser articulados de forma a permitir que esta oferta de valor chegue até os clientes de forma sustentável. Este componente descreve o valor entregue aos clientes, o problema que a empresa resolverá, as necessidades que irá atender e o conjunto de serviços e produtos oferecidos.

Os autores apontam uma lista de elementos que podem contribuir para a criação de valor para os clientes:

a) Novidade; consiste em oferecer uma proposta inteiramente nova que se destina a uma necessidade não atendida ou que leva uma tecnologia ou oferta existente mas restrita para um grande público (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23). Esta é uma característica que tem um certo prazo de obsolescência, pois é inevitável a entrada de novos concorrentes. O surgimento do computador pessoal e dos aparelhos de telefone celular é um exemplo. Outro exemplo seria o surgimento dos fundos éticos de investimento.

b) Desempenho; melhorar uma oferta existente criando um serviço ou produto superior é muito comum e quando realizada com maestria pode colocar a empresa numa posição totalmente diferenciada no mercado ainda que a oferta em si seja praticamente a mesma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23). Um exemplo disso foi o surgimento do Uber como uma oferta de mobilidade urbana que oferecia o mesmo deslocamento que os táxis existentes com pequenos diferenciais e um preço geralmente menor. No entanto, exemplos menos disruptivos são abundantes como as melhorias periódicas nos automóveis, computadores e todo tipo de aparelhos eletrônicos que lançam novas versões de forma sistemática.

c) Personalização; uma outra forma de criar valor é ter uma proposta que possa se adaptar as necessidades específicas e oferecer opções de personalização de maneira ampla e sustentável. Modelos de cocriação entre o cliente e a empresa estão presentes em diversos tipos de negócios como vestuário, automóveis, computadores. Com a personalização a empresa abre seu processo para que o cliente defina algumas características do seu produto ou serviço e adapte-os as suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

d) Suporte ao Cliente; oferecer uma estrutura de suporte ao uso dos produtos e serviços é um dos principais diferenciais. As estratégias focadas no sucesso do cliente no uso

dos produtos e serviços é uma forma de criar valor e diferenciação de forma sustentável. É muito comum na indústria de serviços e também de produtos. Um exemplo que ilustra bem esse tipo de diferencial no valor é a Rolls-Royce que fornece motores para jatos de companhias aéreas e realiza toda a manutenção e revisão responsabilizando-se sobre estes componentes para que as linhas aéreas foquem em outras partes da sua operação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24). Outro exemplo é a SAP que oferece software empresarial e junto com a licença de uso de alguns seus produtos oferece também suporte de uso para todos os usuários em todos os horários e dias da semana.

e) Design; elemento especialmente importante principalmente para alguns produtos como vestuário, livros e materiais gráficos, artigos de decoração, mobiliário, etc. Uma dimensão extremamente difícil de mensurar, mas que não obstante exerce um papel fundamental em diversos tipos de produtos e serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24).

f) Marca/Status; alguns produtos e serviços possuem marcas as quais possuem valor por si só para alguns clientes. O segmento de luxo nos diversos mercados demonstra que os clientes são capazes de pagar um preço muitas vezes maior por um produto com praticamente as mesmas características simplesmente por este estampar uma marca determinada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24).

g) Preço; uma oferta similar ou igual por um preço menor sempre é algo que o cliente pesará na sua decisão e serve como atrativo e diferencial. Este elemento é muito amplo e varia muito em diversos graus de diferença de preços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24). Um exemplo é o modelo da Amazon e sua proposta de preços baixos no comércio de livros e as companhias aéreas de baixo custo.

h) Redução de Custo; aliviar os clientes de um custo operacional sempre, assim como abaixar o preço, sempre é uma forma de criar diferenciação. Este elemento consiste em oferecer uma forma de resolver um problema com um emprego menor de recursos, sejam estes recursos humanos, materiais, de tempo ou financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25). Um exemplo são os softwares de gestão que eliminam a necessidade de papel, comunicação entre pessoas e risco de perda de informação por padronizarem e tornarem acessível de qualquer lugar as informações necessárias para se operacionalizar um negócio. Aqui estão inclusos todos os softwares empresariais como ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), entre outros.

i) Redução de Riscos; consiste em oferecer garantias e segurança para que o cliente possa adquirir ou utilizar um produto sem o risco de um ônus. Programas de garantia contra

defeitos para produtos e acordos de nível de serviço prestado diminuem a insegurança e contribuem para agregar valor ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25).

j) **Acessibilidade;** a universalização ou ampliação ao acesso de determinado produto ou serviço é uma outra forma de gerar valor. Alguns exemplos neste sentido são a popularização dos fundos de investimento mútuos e os serviços de compartilhamento de helicópteros e jatinhos executivos que ampliaram a oferta desse tipo de transporte (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25).

k) **Conveniência/Usabilidade;** permitir uma experiência de uso com menos atritos e desgastes também agrega valor para os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25). Por exemplo uma loja virtual que guarda os dados do cartão de crédito de um cliente numa facilitando novas compras ou um banco que oferece um aplicativo que elimine em muitos casos a necessidade de ir até uma agência.

- **Canais**

Os Canais são os meios pelos quais uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 26). Segundo os autores algumas funções dos canais são; divulgar os produtos e serviços para o público, explicar a proposta de valor da empresa, oferecer meios para que os clientes efetuem a compra dos produtos e serviços, fornecer o suporte para o cliente. Os canais podem ser administrados diretamente pela empresa ou terceirizados. Essas formas e meios de comunicar com os clientes são atuantes em cinco diferentes fases (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27):

a) **Conhecimento;** canais de divulgação que devem aumentar o conhecimento do público sobre os produtos e serviços.

b) **Avaliação;** Canais que ajudam a esclarecer e permitem que o cliente avalie e comunique suas impressões sobre o produto ou serviço.

c) **Compra;** Canais que servem para permitir que os clientes adquiram os produtos e serviços.

d) **Entrega;** Canais que permitem a entrega da proposta de valor para o cliente. Este canal é substancialmente diferente na entrega de produtos e serviços.

e) **Pós-venda;** Canais que oferecem suporte para o cliente ter um melhor aproveitamento dos produtos e serviços.

- **Relacionamento com Clientes**

O Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com os seus segmentos de clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 28). O relacionamento com os clientes é mantido através dos canais e os autores listam alguns tipos ideais que descrevem a maioria dos relacionamentos, sendo estes:

a) Assistência pessoal; centrado na interação humana, permite ao cliente comunicar-se diretamente com um representante da empresa. Este acesso pode ser feito pessoalmente ou mediado por um meio eletrônico.

b) Assistência pessoal dedicada; o cliente tem acesso a um representante específico dentro da empresa que age como ponto de contato por um período mais extenso de tempo que apenas um atendimento ou compra em particular.

c) Self-service; o cliente se relaciona com alguma ferramenta da empresa que permite que ele se sirva e consuma os produtos e serviços de forma autônoma sem necessidade de interação direta com nenhuma pessoa no processo.

d) Serviços automatizados; Uma sofisticação do self-service que permite algum nível de interação e respostas personalizadas para o cliente. Modelos assim geralmente se baseiam em algum algoritmo. Podem ser algoritmos simples como um manual interativo ou algo complexo com emprego de inteligência artificial mais sofisticada.

e) Comunidades; Uma forma muito interessante de relacionamento que em certa medida escapa ao controle da empresa são as comunidades. Esta forma de relacionamento pode ser mantida pela própria empresa ou surgir fora do âmbito da empresa. Esse tipo de relacionamento se dá onde diversos usuários do produto ou serviço se encontrem. Nesse contexto um representante ou equipe da empresa pode acessar estes espaços e interagir diretamente com os clientes ou apenas monitorar o que está sendo discutido.

f) Cocriação; Nesse tipo de relacionamento a empresa oferece o suporte e as ferramentas para o cliente criar de forma mais livre o seu próprio produto ou serviço. Este modelo de relacionamento é abrangente e podemos citar desde sites e redes sociais que hospedam conteúdo criado por seus usuários até empresas de tecnologia da informação e consultorias que desenvolvem e fornecem soluções personalizadas para seus clientes. Algumas cocriações podem servir de inspiração para gerar novas ofertas replicando-as para serem comercializadas de forma ampla e sustentável para outros clientes.

- **Fontes de Receita**

As Fontes de Receita são o componente que descreve como uma empresa gera dinheiro a partir de cada Segmento de Clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 30). É aqui que descrevemos como o fluxo financeiro ocorre dos segmentos de clientes para a empresa e são principalmente categorizados entre transações pontuais ou recorrentes. Entre as diversas maneiras podemos exemplificar: vendas pontuais de produtos e serviços; cobrança de taxas de uso; cobrança de assinaturas periódicas; cobrança sobre empréstimos, leasings e aluguéis e taxas de licenciamento; distribuição sobre uma propriedade intelectual; taxas de corretagem e venda de espaços para anúncios de outras empresas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31-32).

Existem principalmente dois mecanismos de precificação, os fixos e dinâmicos que se diferem pelo grau de volatilidade na variação dos preços. Preços fixos são baseados em variáveis pouco voláteis ou de forma arbitrária e preços dinâmicos são compostos conforme as condições e indicadores de mercado atualizados constantemente.

- **Recursos Principais**

É composto dos recursos mais importantes para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Inclui recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 34-35). Recursos físicos são facilmente identificáveis e mensuráveis por tratarem-se de ativos tangíveis como: estoques, imóveis, equipamentos, dinheiro em caixa e outros. Os recursos intelectuais são importantíssimos porém não tão facilmente mensuráveis, contemplam todos os tipos de propriedade intelectual que uma empresa possua como: marcas, patentes, tecnologia ainda não copiada por concorrentes, bancos de dados, processos internos e outros. Os recursos financeiros são todos os tipos de ativos financeiros de uma empresa que podem gerar receitas periódicas ou não e se diferenciam principalmente em graus de liquidez maior e menor. Os recursos humanos são as pessoas que compõem a organização em um determinado momento, são responsáveis por operar, desenvolver e administrar os ativos físicos, intelectuais, financeiros e a si próprios.

- **Atividades-Chave**

Descreve as ações mais importantes que devem ser desempenhadas para fazer o Modelo de Negócios funcionar. As atividades-chaves são desempenhadas mediante a articulação dos recursos. Os três tipos de atividades são: o processo de produção e entrega de produtos e serviços, a resolução de problemas em todas as áreas da empresa e

componentes do modelo e a administração de plataformas e redes de relacionamentos que viabilizam os negócios da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 36-37).

- **Parcerias Principais**

Contempla a rede de fornecedores e parceiros que contribuem para o Modelo de Negócios funcionar. Inclui a descrição dos recursos que são fornecidos por terceiros como insumos e terceirização de atividades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 38-39). As parcerias estão diretamente relacionadas com os recursos e as atividades-chave pois discredem quem são os agentes externos que desempenham atividades-chave ou fornecem determinados recursos para a empresa. Podem ser realizadas parcerias que busquem um ganho de escala, maior eficiência e redução de riscos através desse fornecimento de recursos e terceirização de atividades.

- **Estrutura de Custo**

É a relação de todos os principais custos envolvidos com a operação de um Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 30). Diferentes modelos de negócios podem estar mais ou menos direcionados pelos custos. Esta diferenciação se dá principalmente se a oferta de valor está centrada numa estratégia mais dependente de preços baixos ou menos influenciada por este fator e mais voltada para entregar de mais valor independente dos custos.

Os custos são dependentes e estão diretamente relacionados com as receitas, pois a diferença entre receitas e custos nos trará a lucratividade no negócio. Existem modelos de negócios que não estão centrados na lucratividade como modelos que servem para estratégias de dumping ou modelos voltados para propaganda de causas, assistencialismo e caridade. Nestes tipos de negócio a estrutura de custos não tem uma correlação com as fontes de receitas e com os preços.

Estas definições e exemplos de cada um dos conceitos vêm no sentido de evitar ambiguidades com termos homônimos ou similares que possam aparecer em outras obras. Os exemplos utilizados buscaram contextualizar cada componente, contribuindo para a transposição dos elementos conceituais para suas manifestações verificadas na realidade. Citar esses exemplos permite uma compreensão muito melhor do que apenas listar alguns tipos ideais dentro de cada componente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados da pesquisa foram levantados por meio da análise dos sites e das redes sociais das empresas que oferecem cursos, bem como por entrevistas semiestruturadas em profundidade com pessoas relevantes. Posteriormente, esses dados foram realocados em conformidade com o que preconiza o método Canvas. Os resultados preliminares foram então apresentados aos entrevistados e discutidos para realização da confirmação do modelo e para os ajustes necessários.

Foram entrevistados dois gestores de empresas que oferecem cursos de apresentações. Utilizaram-se as descobertas para descrever e comparar os dois modelos de negócios.

As entrevistas realizadas foram entrevistas em profundidade semiestruturadas. O roteiro para a entrevista está contido no apêndice desse trabalho. Conforme explica Sylvia Maria Azevedo Roesch, a entrevista é “a técnica fundamental da pesquisa qualitativa” (ROESCH, 2005, p. 159). Optou-se por realizar entrevistas em profundidade semiestruturadas por estas serem apropriadas para se obter entendimento sobre a perspectiva dos entrevistados (ROESCH, 2005, p. 159). Isto era algo extremamente desejável, pois buscava-se compreender melhor a relação dos entrevistados com o assunto, dando margem para que eles respondessem de forma mais abrangente possível as questões e assim pudessem colocar melhor como enxergam o tema. Por se tratar de uma entrevista com perguntas abertas, elas foram feitas no sentido de compreender a estrutura dos modelos de negócios atuais, objetivando descrevê-las. Após a realização da entrevista, partiu-se para a recomposição segundo o método Canvas, a qual foi discutida e aprofundada com os entrevistados.

As pesquisas realizadas nos sites das empresas que oferecem cursos de apresentação foram pesquisas de levantamento on-line em caráter exploratório segundo explica Flick (2013, p. 167-168). Conforme explicam Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre um assunto e pode orientar a fixação dos objetivos ou descobrir um novo tipo de enfoque (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52). No caso buscou-se adquirir mais informações complementares acerca do que é oferecido nesses cursos em termos de proposta de valor e descobrir o máximo possível sobre como são os alguns dos componentes dos modelos de negócios existentes.

#### 4.1 ENTREVISTAS

As entrevistas para este trabalho foram realizadas através de meios eletrônicos e presencialmente. Nelas foram entrevistadas pessoas envolvidas diretamente com a operação de dois modelos de negócios, ambas atuando como gestores. Buscou-se obter informações que permitissem mapear as propostas de valor e a estruturação dos modelos de negócios. O principal objetivo das entrevistas foi a possibilitar a descrição dos modelos existentes da melhor forma possível.

A primeira entrevista foi realizada com Bruno Deos, estudante de Design e um dos sócios gestores da Point Facilitação Criativa. Bruno trabalha com apresentações há cinco anos, inicialmente ele fazia apresentações sob encomenda para clientes e atualmente também oferece um curso de apresentações pela sua empresa.

A segunda entrevista foi realizada com Marcelo Filippin, administrador de empresas e franqueado da Dale Carnegie Trainings. Marcelo também é instrutor certificado de diversos cursos oferecidos pela Dale Carnegie.

#### 4.2 PARTICIPAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NA DESCRIÇÃO DOS SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS

Após as pesquisas e entrevistas foi construído um esboço do modelo de negócios de cada um dos entrevistados. Esse esboço foi apresentado e discutido ponto a ponto com cada um dos entrevistados numa segunda entrevista gerando um modelo final que será apresentado no capítulo seguinte.

Um material com um resumo sobre cada um dos componentes, semelhante a descrição de cada um e dos exemplos trazidos neste trabalho, foi disponibilizado para os entrevistados. Ambos entrevistados estavam familiarizados com a metodologia de modelagem de negócios canvas o que facilitou a tarefa de discutir e ajustar os esboços de modelos formulados.

A participação e contribuições dos entrevistados foi essencial para que os modelos pudessem representar o melhor possível a realidade de cada um dos negócios. Ambos entrevistados trouxeram observações importantes e contribuíram diretamente para ajustar os modelos aqui descritos. Conversar sobre modelos de negócios com estes profissionais foi extremamente proveitoso além de essencial para a realização deste trabalho.

## 5 DESCRIÇÃO DE DOIS MODELOS DE NEGÓCIOS EXISTENTES

Com uma rápida pesquisa podemos encontrar dezenas de cursos de apresentações disponíveis na internet. Com os mais variados enfoques, segmentos de clientes e faixas de preço. Optamos por fazer a seleção de alguns por dois critérios: de conveniência, considerando o acesso a pessoas diretamente envolvidas com esses cursos e pelo fato de serem cursos gerais sobre o tema e uma abordagem mais ampla. Os cursos escolhidos têm por objetivo e foco o desenvolvimento das técnicas de apresentação como uma habilidade profissional e já encontram-se no mercado há anos em ambos os casos.

Foram feitas as descrições dos componentes do modelo canvas dos seguintes cursos: Apresentações de Alto Impacto oferecido pela Dale Carnegie Trainings e PPT Academy oferecido pela Point Facilitação Criativa.

### 5.1 CURSO PPT ACADEMY

O curso PPT Academy começou a ser ministrado pela Point Facilitação Criativa em 2016 e surgiu como um desdobramento de um serviço que a empresa oferecia. A empresa ofertava a confecção de apresentações sob encomenda para uso profissional e acadêmico e com a experiência acumulada após trabalhar com diversos clientes e projetos decidiu transformar o seu conhecimento em mais um produto. Assim nasceu o curso PPT Academy que contava com nove edições abertas ao público no momento da escrita deste texto e mais de uma dezena de edições in-company.

O entrevistado que nos forneceu as informações foi Bruno Deos, estudante do curso de Design, co-fundador e um dos gestores da Point Facilitação Criativa. Bruno ministra o curso desde sua primeira edição tendo participado de praticamente todas as edições. Desde 2016 o curso já teve nove turmas abertas ao público e mais de uma dezena de edições in-company e turmas reduzidas.

O curso PPT Academy tem como objetivo ser um curso que prepara profissionais para comunicarem com audiências de forma eficiente. A visão do entrevistado sobre o tema é que as apresentações são experiências de comunicação e conexão com o público. O curso em si é ministrado no formato de uma apresentação e o entrevistado afirma que o conteúdo é melhor transmitido assim pois dessa forma os instrutores utilizam e explicam as técnicas ensinadas enquanto fazem a exposição das aulas.

O curso é dividido em três partes: o conceito de comunicação, a estrutura de uma apresentação e técnicas de design voltadas para softwares de apresentação de slides. Primeiramente busca-se situar o aluno no tema e introduzir alguns conceitos essenciais. Na segunda parte é explicado em detalhes como criar um roteiro e estruturar uma apresentação. E por fim, mostra-se como utilizar os softwares de apresentações de slides para se chegar num resultado estético e funcional para uma apresentação de nível profissional. O curso é oferecido exclusivamente no formato presencial em duas modalidades, aberto ao público geral e no formato in-company, onde se leva o curso para dentro de uma empresa que o oferece para seus funcionários como um treinamento.

O gestor entrevistado compreende a habilidade de fazer boas apresentações e se comunicar de forma assertiva como um recurso essencial para o profissional contemporâneo. O curso é em parte voltado para os softwares de apresentações de slides, mas o entrevistado afirma que os conhecimentos podem ser aplicados a outras formas de comunicação, como vídeos, redes sociais e conversação. O entrevistado comenta também que os maiores diferenciais oferecidos são ir além da parte estritamente técnica e relacionada as ferramentas e extrapolar a abrangência do curso para outras áreas como habilidade de oratória e comunicação interpessoal.

É também explorado no curso de forma secundária o tema da facilitação criativa que consiste em conduzir experiências de criação em grupos. As técnicas de facilitação criativas são utilizadas na condução do curso e são explicadas e expostas aos alunos o que, segundo o entrevistado, traz um diferencial para este curso

O entrevistado resumiu a sua oferta como um curso que traz de forma bem embasada noções de comunicação e design usando-se uma metodologia que mescla partes de aula expositiva e momentos de prática para os alunos. Isto garante que os conhecimentos transmitidos no curso possam ser posto em prática imediatamente após o curso. O aluno sai do curso mais preparado e com uma habilidade relevante para sua vida profissional.

- **Descrição Do Modelo Canvas Do Curso Ppt Academy**

Descreveremos a seguir cada um dos nove componentes do modelo de negócios canvas. Isto nos permitirá compreender como está estruturada a criação oferta e captação de valor da empresa Point Facilitação Criativa com o serviço do curso PPT Academy.

- **Segmento De Clientes Ppt Academy**

Os públicos do curso são bem divididos em duas categorias. Temos os funcionários que recebem o curso como um treinamento oferecido pela sua empresa e os alunos das turmas abertas. Ainda temos como clientes os responsáveis pelos recursos humanos e treinamentos para quem é realizada a venda dos cursos in-company. Estes últimos também são considerados clientes pelo entrevistado apesar de não necessariamente estarem presentes nos cursos como alunos.

Nas turmas in-company há uma certa homogeneidade visto que o público é composto por pessoas empregadas em empresas. O conteúdo é preparado levando em conta as necessidades específicas de cada empresa mas em geral é o mesmo.

Nas turmas abertas o público é mais heterogêneo sendo composto de estudantes, jovens profissionais, empreendedores, autônomos e até profissionais de nível sênior como empresários e executivos de empresas.

- **Proposta De Valor Do Ppt Academy**

A proposta de valor do curso está centrada na oferta de uma maneira rápida e eficiente de desenvolver ou aprimorar a habilidade de fazer apresentações e se comunicar com audiências. As aulas são presenciais e realizadas em um ambiente preparado e confortável e são oferecidos lanches e bebidas durante o curso.

É utilizada uma metodologia que mistura partes expositivas e práticas que gera uma experiência dinâmica e agradável. Os grupos são conduzidos por instrutores treinados em técnicas de comunicação, design e facilitação criativa. O curso é feito para os alunos poderem aplicarem tudo o que aprenderam assim que o concluem.

- **Canais Do Ppt Academy**

Os canais utilizados pela Point para a divulgação do curso são o seu site e as seguintes redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn. O contato com os clientes para dúvidas e negociação é feito por um endereço de e-mail da empresa que é acessado por diversas pessoas.

No caso dos cursos in-company às negociações são realizadas por telefone e e-mail diretamente com os responsáveis pelos treinamentos ou recursos humanos das empresas clientes. Para a venda dos ingressos, no caso dos cursos abertos ao público, é utilizada uma plataforma digital chamada Eventbrite que recebe os pagamentos e gera os ingressos.

- **Relacionamento Com Clientes No Ppt Academy**

A gestão do relacionamento com os clientes é feita por diversas pessoas dentro da empresa. As pessoas que administram as redes sociais divulgam os cursos e interagem com o público nessas plataformas, trocando mensagens ou interagindo nas publicações. O time comercial usa o e-mail para tirar dúvidas dos clientes. Dependendo da modalidade o time comercial realiza as vendas e negocia com os clientes por e-mail e telefone, no caso dos cursos in-company e para as turmas abertas direciona os clientes para a compra na plataforma automatizada do site Eventbrite.

Após o curso é utilizada uma pesquisa para coletar as impressões dos participantes e mapear as oportunidades de melhorias e pontos positivos de cada edição. Esta pesquisa costuma ocorrer imediatamente após o curso ou até uma semana depois.

- **Fontes De Receita Do Ppt Academy**

A única fonte de receita é a venda dos cursos. No caso dos cursos in-company trata-se de um valor fechado que é negociado para cada edição do curso que as empresas contratam e no caso dos cursos abertos ao público cada aluno paga um ingresso.

- **Recursos Principais Do Ppt Academy**

Os principais recursos empregados no oferecimento do curso são os conhecimentos dos instrutores na elaboração dos conteúdos e sua presença nos cursos. Os instrutores preparam os roteiros das aulas, as atividades práticas, a apresentação de slides que será utilizada e os materiais de apoio que serão distribuídos aos alunos. Nessa parte existe também o papel dos designers que estão diretamente envolvidos na produção da apresentação e dos materiais.

Para dar suporte a isso o time comercial é responsável por garantir o sucesso financeiro de cada edição aberta e boas negociações com os clientes corporativos. O time de redes sociais fica encarregado da criação de materiais publicitários e divulgação dos cursos. E por fim o time de operações garante a estrutura necessária para a realização dos cursos como o aluguel do espaço e contratação do serviço de alimentação e bebidas.

Como trata-se de uma empresa de pequeno porte, muitas vezes uma mesma pessoa pode estar envolvida e atuar em diferentes times, exercendo papel de dois ou mais recursos.

- **Atividades Chave Do Ppt Academy**

As atividades-chave relacionadas com o curso são: o desenvolvimento, renovação, e adaptação do conteúdo para cada turma nova; identificar e implementar melhorias no processo comercial e as melhorias no desenvolvimento e divulgação dos anúncios e comunicações referentes ao curso.

- **Parcerias Principais Do Ppt Academy**

Os fornecedores envolvidos com o curso diretamente são as redes sociais utilizadas para divulgação de anúncios e comunicação com os clientes (Facebook, Instagram e LinkedIn), a plataforma de venda de ingressos dos cursos abertos (Eventbrite), os espaços que são locados para a realização dos cursos e as empresas que fornecem o serviço de lanches e bebidas.

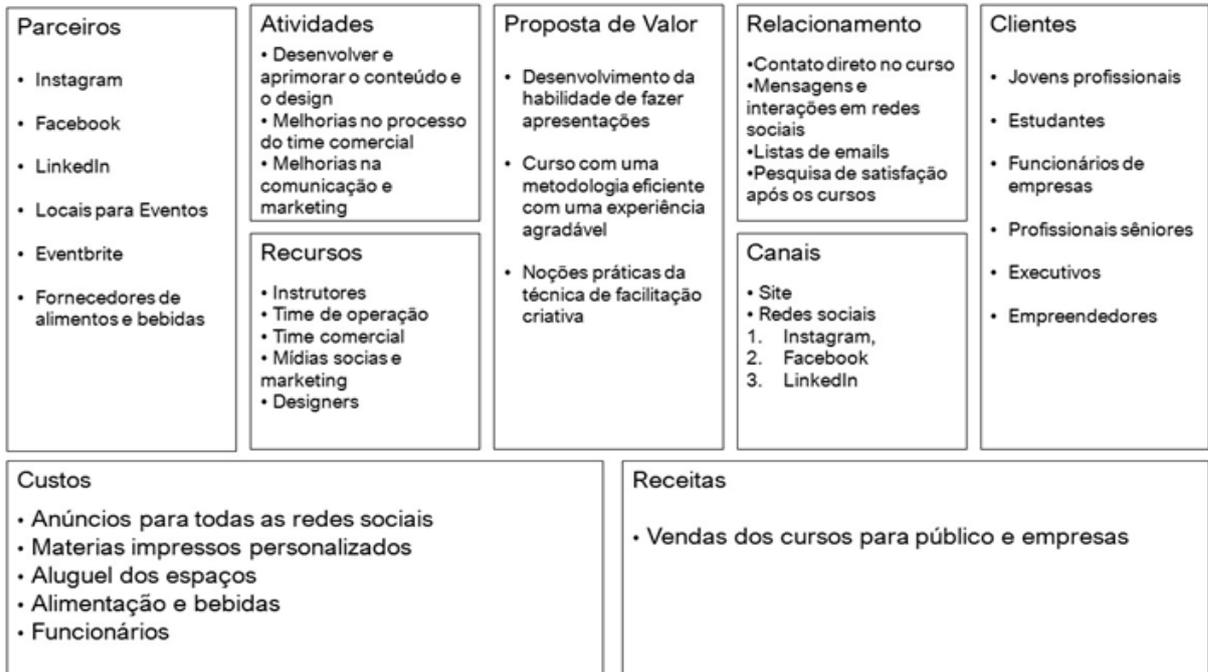
- **Estrutura De Custos Do Ppt Academy**

Os custos envolvidos na operação dos cursos são os custos com anúncios em redes sociais, os custos com materiais gráficos dos alunos, aluguel dos espaços e contratação da comida e bebidas. Além disso é levado em conta o valor da hora de cada um dos envolvidos na operação dos cursos. Como o curso PPT Academy não é a principal atividade da empresa existe uma preocupação que ele seja rentável e não consuma muito tempo dos envolvidos.

## 5.2 ESQUEMA DO MODELO CANVAS DO CURSO PPT ACADEMY

O modelo canvas da da empresa Point Facilitação Criativa com o serviço do curso PPT Academy está desenhado abaixo:

Figura 3 – Canvas de Modelo de Negócio Curso PPT Academy



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 5.3 CURSO APRESENTAÇÕES DE ALTO IMPACTO

O curso Apresentações de Alto Impacto é parte do portfólio da escola Dale Carnegie Trainings. O curso é voltado para a comunicação efetiva e se propõe a ensinar os alunos a se comunicarem com clareza e certeza e apresentar ideias complexas de forma direta e simples (DALE CARNEGIE TRAININGS, 2019a).

O entrevistado que nos forneceu as informações sobre este curso foi Marcelo Filippin, mestre em Administração pela UFRGS, gestor de uma franquia da Dale Carnegie Training.

O curso Apresentações de Alto Impacto tem um objetivo principal similar ao objetivo do PPT Academy, ser também um curso que prepara profissionais para comunicarem com audiências de forma eficiente. Na página de divulgação do curso são descritos oito pontos principais de desenvolvimento contemplando os seguintes temas: influência pessoal, discurso carismático, estruturação do discurso, posicionamento de ideias, manejo de objeções, consciência corporal e do tom de voz, conexão com o público e o domínio dos recursos audiovisuais e softwares de apresentação de slides.

O curso é oferecido presencialmente, geralmente em locais próprios para realização de eventos como hotéis e centros de convenções. Seus alunos passam por uma seleção pelos vendedores do curso que buscam casar a necessidade do aluno com o que o curso tem a oferecer, nesse sentido a equipe comercial busca uma adequação entre o momento de vida do

aspirante a aluno e o que o curso pode lhe proporcionar, evitando que o aluno se frustre ao não atingir suas expectativas.

O curso segue um padrão de qualidade global e tem um enfoque muito prático. O aluno é desafiado a executar o que aprende durante o curso de forma constante. Isto contribui para a fixação do conteúdo e para que os conhecimentos possam ser aplicados assim que o aluno deixa o curso.

#### 5.4 DESCRIÇÃO DO MODELO CANVAS DO APRESENTAÇÕES DE ALTO IMPACTO

Descreveremos a seguir cada um dos nove componentes do Canvas do modelo de negócios. Isto nos permitirá compreender como está estruturada a criação oferta e captação de valor da empresa Dale Carnegie Trainings com o serviço do curso Apresentações de Alto Impacto.

- **Segmento de Clientes Apresentações de Alto Impacto**

Os públicos do curso são divididos em duas categorias. Temos turmas *in-company* que atendem funcionários de empresas e os cursos de turmas abertas.

O curso para ambas as modalidades é rigorosamente o mesmo, em função do padrão de qualidade de entrega da escola. O público para qual o curso é votlado são pessoas que estejam em busca de desenvolvimento pessoal e profissional. Em geral os frequentadores do curso estão atuando profissionalmente, nos cursos abertos gerdemnte os alunos são profissionais plenos, sêniores, executivos ou empresários.

- **Proposta de Valor do Apresentações de Alto Impacto**

A proposta de valor é a oferta de uma experiência de desenvolvimento pessoal e profissional capaz de aprimorar as habilidade de comunicação dos alunos em diversas situações. As aulas são sempre presenciais e seguem o padrão de qualidade global da escola. O conteúdo do curso passam por atualizações periódicas e os instrutores também são periodicamente revalidados. A preocupação com a qualidade e a reputação do curso é algo central para a escola Dale Carnegie Trainings.

Outra característica do curso é a geração de interações entre os alunos e instrutores que fomenta a formação de conexões profissionais e pessoais. O fato de serem pessoas com interesses profissionais em comum e genuinamente interessadas no tema torna a experiência

melhor para todos e abre a possibilidade de se construírem relacionamentos que vão para além do curso.

- **Canais do Apresentações de Alto Impacto**

O canal mais importante citado foram as indicações diretas de alunos que participaram dos cursos. Grande parte dos alunos que participam são indicados por ex-alunos do curso ou de algum outro curso da escola Dale Carnegie Trainings. O relacionamento, confiança e a satisfação dos alunos são importantíssimos para continuar alimentando o negócio com boas e novas indicações.

Um outro canal importante é o site da escola. No site estão disponíveis materias gratuitos para serem baixados mediante o fornecimento de alguns dados pessoais e de contato dos interessados, isto gera uma lista de referências que é distribuída para as franquias conforme sua cobertura geográfica.

Outro canal são os franqueados regionais que buscam ativamente divulgar e apresentar os cursos da escola através de contato diretos que serão detalhados nas formas de relacionamento.

- **Relacionamento com Clientes no Apresentações de Alto Impacto**

O relacionamento com os clientes é extremamente importante para o modelo de negócios. Por se tratar de um curso de valor elevado em comparação com outros cursos o processo de venda costuma ser mais lento e exigir uma confiança e comprometimento muito maior dos alunos.

O principal canal de relacionamento é o contato direto por parte do time comercial que contacta os clientes preferencialmente por telefone ou presencialmente. O agendamento de visitas e reuniões para a apresentação da proposta do curso é onde costumam ser fechados os negócios.

O site é responsável por captar os clientes mas não se pode comprar o curso presencial diretamente por ele. Os alunos que demonstram interesse no site podem agendar uma ligação por parte da equipe comercial que tentará converter a ligação em um agendamento de uma reunião pessoal.

- **Fontes de Receita do Apresentações de Alto Impacto**

A fonte de receita é a venda dos cursos. O valor dos cursos é atualizado periodicamente e segue uma padronização por parte da matriz.

- **Recursos Principais Apresentações de Alto Impacto**

Os principais recursos empregados no modelo de negócio são o trabalho do time comercial constantemente em busca de fechar alunos e os instrutores que se preparam através de certificações e atualizações para manterem o padrão de qualidade dos cursos. A matriz treina avaliadores que entram em contato periódico com os instrutores e acompanha algumas turmas para garantir que estejam seguindo os padrões e normas da franqueadora. Estes avaliadores trabalham em algumas franquias e podem prestar serviços de acompanhamento para franquias menores que não possuam alguém qualificado para esta tarefa específica.

Um time operacional é necessário para dar conta de negociar o aluguel dos locais para realização do curso que geralmente já incluem o serviço de bebidas e lanches para os alunos do próprio local.

- **Atividades Chave do Apresentações de Alto Impacto**

As atividades-chave são a captação de novos clientes e a manutenção das certificações e padrão de qualidade. O constante trabalho de relacionamento na base de clientes para conseguir indicações e busca de novos contatos e a atenção aos critérios da matriz e satisfação dos alunos resumem bem as atividades centrais que permitem o pleno funcionamento do modelo de negócios.

- **Parcerias Principais do Apresentações de Alto Impacto**

Os fornecedores são principalmente a matriz que oferece a licença de uso da marca, treinamentos, certificações em troca de royalties e taxas e a rede de outros franqueados que coopera repassando indicações que possam ser aproveitadas por outras franquias e por vez prestando os serviços dos seus avaliadores para outras franquias.

Além disso poderíamos citar os locais para realização de eventos que alugam seus espaços para a realização dos cursos.

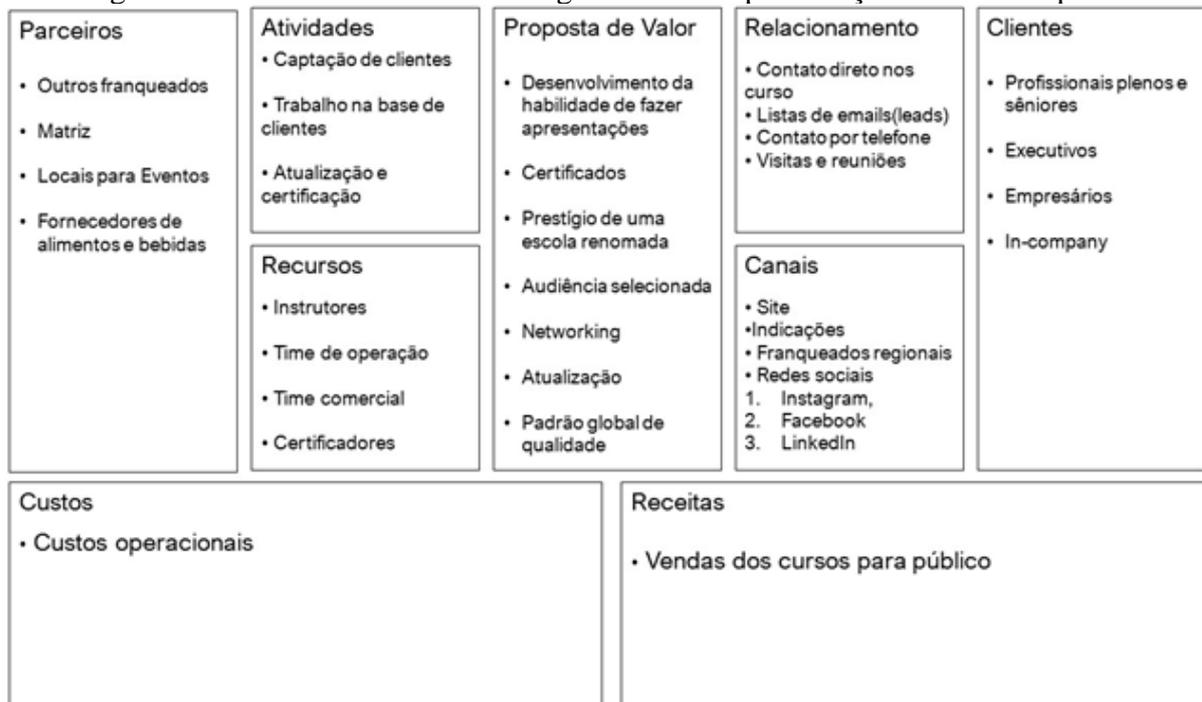
- **Estrutura de Custos do Apresentações de Alto Impacto**

Os custos envolvidos na operação dos cursos são principalmente os custos operacionais da franquia, aluguel dos espaços e os royalties pagos para a franqueadora.

- **Esquema do Modelo Canvas do Curso Apresentações de Alto Impacto**

O modelo canvas da empresa Dale Carnegie Trainings com o serviço do curso Apresentações de Alto Impacto está desenhado abaixo:

Figura 4 – Canvas de Modelo de Negócio Curso Apresentações de Alto Impacto



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 6 COMPARAÇÕES ENTRE OS MODELOS E COMENTÁRIOS

Os treinamentos e cursos para profissionais estão longe de ser uma novidade, ainda assim continua a oferecer valor e serem procurados por diversas pessoas que encontram neles uma boa solução para suas necessidades. Nesse sentido identificamos que existe a demanda por cursos livres e uma certa resiliência nesse mercado que atravessou uma crise econômica com criatividade e até com crescimento (LUCCHETTI, 2017). Os modelos analisados são sólidos e durante sua existência sofreram adaptações e passaram por mudanças, ainda assim não mudaram sua oferta de valor principal desde o seu surgimento. Especialmente no segmento analisado de cursos de apresentações pode-se perceber que realmente o que se oferece nesses cursos dá conta de uma necessidade real dos clientes que lhes ajuda nas suas carreiras e recolocações.

Com a rápida ascensão da internet nas últimas décadas tornou-se praticamente obrigatório para os negócios se fazerem presentes online. Esta característica é comum a ambos modelos existentes estudados e especialmente forte no curso PPT Academy. Nada indica que no curto prazo veremos uma mudança substancial nesse cenário, senão pela intensificação e popularização ainda maior da internet. Nesse sentido nenhum dos dois modelos poderia abrir mão de dar a presença digital uma grande parcela da sua atenção e direcionar esforços para sua presença digital. Dentre os dois negócios o menos dependente da internet talvez seja o modelo da escola Dale Carnegie Training em função do modelo usar redes de relacionamento e franquias para captar seus clientes. Ainda assim grande parte da demanda é captada com prospecções oriundas do site. Entendemos essa característica do forte apelo a relação pessoal e contato direto não apenas como uma remanescência da origem mais antiga e tradicional desta escola, mas como uma ferramenta de fato eficiente que funciona a favor do seu modelo de negócio. No caso do PPT Academy que já surgiu dentro da era digital é muito maior o foco e dependência na internet e meios digitais em detrimento das visitas e reuniões presenciais.

Outra diferença nos modelos é o seu papel dentro das suas organizações. Ambos cursos são um dos produtos do portfólio de serviços de suas empresas, mas enquanto o curso Apresentações de Alto Impacto esta em igualdade com os outros cursos oferecidos pela Dale Carnegie Trainings o PPT Academy é uma espécie de oferta a parte e secundária do principal negócio da Point FC que é auxiliar os times criativos e de design dentro dos seus clientes empresariais.

## 7 CONCLUSÕES

A ferramenta de modelagem de negócios escolhida propiciou fazer uma comparação ao estruturar os modelos com uma linguagem única, bastante centrada na observação da realidade e como esses modelos são colocados em funcionamento.

Com auxílio do Canvas de modelo de negócios pudemos descrever com os mesmos componentes dois modelos de negócios que vem de realidades muito diferentes e de organizações de porte muito desigual. Enquanto o PPT Academy conta com menos de uma década de existência e é parte de uma empresa igualmente jovem, o curso Apresentações de Alto Impacto é oferecido por uma escola centenária. Um aspecto notável é como duas propostas de valor essencialmente iguais pode dar origem a modelos e maneiras de capturar valor de forma tão diferenciada. Enquanto um dos modelos existentes focava muito mais em atender um público diverso o outro explora muito mais a questão do network e seleção do público, e ainda assim ambos tem sucesso em explorar o formato *in-company*.

O Canvas de modelo de negócios provou-se uma ferramenta valiosa nos aspectos descritivos ajudando a contextualizar a maneira como os negócios funcionam e permitir comparações e paralelos entre duas organizações substancialmente diferentes, mas que em um determinado serviço possuem uma oferta de valor semelhante. Através da sua lente crê-se ser possível com o Canvas compreender e descrever modelos de negócio de forma intuitiva e simples, o que pode contribuir para uma melhor comunicação entre equipes e contribuir para os setores estratégicos e operacionais de um negócio.

## REFERÊNCIAS

- ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2015**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 5.154, de 26 de julho de 2004**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- COSMONAUTA. Site. 2019. Disponível em: <https://www.cosmonauta.cc/>. Acesso em: 16 maio 2019.
- DALE CARNEGIE TRAININGS. **Curso Presencial Apresentações de Alto Impacto**. Disponível em: <https://www.dalecarnegie.com/pt-br/courses/high-impact-presentation/d5e6497a-7c6b-4fca-b727-66595bfc09den>. Acesso em: 20 maio 2019a.
- DALE CARNEGIE TRAININGS. **Curso Online Falar em Público com Sucesso**. Disponível em: <https://www.dalecarnegie.com/pt-br/courses/public-speaking/95412b25-1251-42ba-84b5-17493f5d5b14>. Acesso em: 20 maio 2019b.
- DA SILVA, C.; TRKMAN, P. Business Model: What It Is and What It Is Not. **Long Range Planning**, Viena, v. 47, n. 6, p. 379-389. 2014.
- FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. **Journal of Business Models**, Copenhagen, v. 1, n. 1, p. 85-105, 2013.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 5, p. 1-18, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000400002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400002). Acesso em: 20 maio 2019.
- KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em: 20 maio 2019.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, M. **A Estratégia do Oceano Azul** - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Education, 2012.

LUCCHETTI, A. Escolas de cursos livres sobrevivem à crise. **ESTADÃO**. São Paulo, 20 de junho de 2017. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,escolas-de-cursos-livres-sobrevivem-a-crise,70001786827>. Acesso em: 20 maio 2019.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland: University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, v. 173, 2004.

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

PERESTROIKA. **Chora PPT Online**. 2019. Disponível em: <https://www.perestroika.com.br/online/curso/chora-ppt-online/>. Acesso em: 20 maio 2019.

POINT FC. **Curso PPT Academy**. Facilitação Criativa - Treinamentos. 2019. Disponível em: <http://pointfc.com.br/ppt-academy>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. 1. ed. Nova York: Free Press, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

SÃO PAULO. Conselho Estadual de Educação. **Deliberação CEE nº 14, de 01 de outubro de 1997**. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas-delcee14\\_97.htm](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas-delcee14_97.htm). Acesso em: 20 maio 2019.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The Business Model**: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research. Barcelona: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, 2010.

## APÊNDICE

Roteiro de entrevista geral:

|   |
|---|
| Nome:   |
| Data de nascimento:   |
| Profissão:  |
| Tempo de profissão:   |
| Local de residência:  |
| Formação:   |
| Qual o seu envolvimento com cursos de apresentações?                            |
| Como você definiria a habilidade de fazer apresentações?                        |
| Como você acredita que a habilidade de fazer apresentações impacta no trabalho? |
| Como você obteve a sua formação em apresentações?                               |
| O que você procura/oferece em um curso de apresentações?                        |

Roteiro da entrevista de revisão do modelo:

|   |
|---|
| Descrição e ajuste do Segmento de Clientes mapeado: |
| Descrição e ajuste da Oferta de Valor mapeada:      |
| Descrição e ajuste dos Canais mapeados:             |
| Descrição e ajuste dos Relacionamentos mapeado:     |
| Descrição e ajuste dos Recursos mapeado:            |
| Descrição e ajuste das Atividades Chave mapeadas:   |
| Descrição e ajuste dos Parceiros mapeado:           |
| Descrição e ajuste das Receitas mapeadas:           |
| Descrição e ajuste dos Custos mapeados:             |
| Revisão e considerações finais:                     |