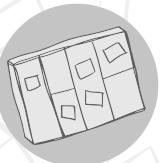
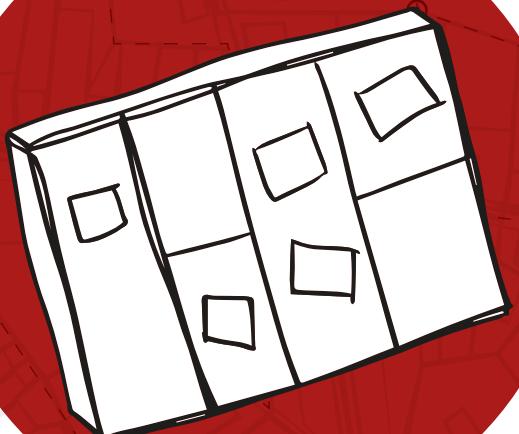


GUIA DE
CRESCIMENTO



MODELO DE NEGÓCIO



MODELO DE NEGÓCIO



© 2013. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.341-285 - Belo Horizonte - MG
Telefone (xx) (31) 3379-9332 – Fax (xx) (31) 3379-9343
Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | LÁZARO LUIZ GONZAGA

Diretor Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico | LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

Diretor de Operações | FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA – Coordenação | LÍLIAN DA SILVA BOTELHO | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA |
RACHEL MATOS DORNELAS | VANESSA TORRES VAZ DE MELO

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | MARIA TERESA GOULART PARADIS

Equipe Técnica | JULIA CASSARO GRASSELLI | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Autoria | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA

Tratamento de Linguagem e Revisão | NEW360

Editoração Eletrônica | NEW360

R788

Rosa, Cláudio Afrânio.
Modelo de negócios: manual do participante. / Cláudio Afrânio Rosa.
Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.
60 p.: il.

1. Modelo de Negócios.2. Planejamento Empresarial. I.Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 65.012.2

O Sebrae Minas criou uma linha de cursos para que você, empreendedor, possa aprofundar seus conhecimentos sobre temas específicos e fundamentais para a evolução da sua empresa.

São cursos de curta duração, com 12 horas de treinamento e 3 horas de consultoria em grupo. Todos ministrados por uma equipe de especialistas do Sebrae.

E o melhor é que, além do Modelo de Negócios, você ainda pode fazer outros seis cursos:



RETENÇÃO DE TALENTOS:

Curso que trabalha estratégicas para a gestão de pessoas, identificando e desenvolvendo novos talentos.



PROCESSO CRIATIVO:

Curso que estimula a criatividade como uma importante ferramenta para a geração de novos negócios.



FLUXO DE CAIXA E ORÇAMENTO:

Curso criado para que o empreendedor possa administrar melhor o caixa e o capital de giro da empresa.



GESTÃO POR INDICADORES:

Curso onde os empreendedores aprendem a estruturar um sistema de indicadores capaz auxiliar na definição de metas e decisões a respeito da empresa.



GESTÃO DE VENDAS:

Curso para quem busca promover melhorias nos processos de venda e na estratégia comercial como um todo.

introdução

ENTENDENDO O MODELO

CAPÍTULO 01

PÁGINA 13

- 1.1. O que é um Modelo de Negócio | **14**
- 1.2. Utilizando o pensamento visual | **18**
- 1.3. Plano de negócios ou modelo de negócio? | **19**

- 2.1. Segmentos de Clientes | **24**
- 2.2. Proposta de Valor | **25**
- 2.3. Canais | **26**
- 2.4. Relacionamento com Clientes | **27**
- 2.5. Fontes de Receita | **28**
- 2.6. Recursos Principais | **29**
- 2.7. Atividades-Chave | **30**
- 2.8. Parcerias Principais | **31**
- 2.9. Estrutura de Custos | **32**

Uma breve introdução ao guia de crescimento | **10**

01

02

CONHECENDO OS BLOCOS

CAPÍTULO 02

PÁGINA 23

MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA

CAPÍTULO 03

PÁGINA 35

03

04

Meu Modelo de Negócios | **50**

Bloco de Notas | **53**

Formulário - Rede de Contatos | **59**

Referências Bibliográficas | **61**

- 3.1. Desenhando o modelo de negócio | **36**
- 3.2. Nove dicas para aproveitar ao máximo a ferramenta | **41**

- 4.1. Avaliando o modelo de negócio | **46**
 - 4.1.1. A influência do ambiente externo | **46**
 - 4.1.2. Combinando o quadro com a análise SWOT | **47**
- 4.2. Inovando e aprendendo com o modelo de negócio | **48**

VISUALIZANDO O MODELO E TOMANDO DECISÕES

CAPÍTULO 04

PÁGINA 45



SUMÁRIO

UMA BREVE INTRODUÇÃO AO GUIA DE CRESCIMENTO

Não entre em pânico. Este guia foi desenvolvido por um time de especialistas para ajudar sua empresa a se destacar em um mercado dinâmico e repleto de desafios.

Mais que um material de apoio ao curso, este é um guia para o crescimento do seu negócio. Usando uma linguagem simples, ele irá orientá-lo sobre como aplicar ferramentas e práticas que levarão sua empresa a obter resultados ainda melhores.

Para utilizar o guia de crescimento, siga à risca as regras ao lado:

REGRA



Esteja sempre com seu guia por perto. Esquecê-lo em casa ou colocá-lo em uma pilha de materiais que você nunca usa é um erro que você não deve cometer.

REGRA



Faça anotações. Pense nos seus aprendizados em sala de aula, os grandes e os pequenos. Registre coisas interessantes que você ouviu do facilitador e dos colegas, além das suas próprias constatações e ideias.

REGRA



Reconheça o poder da informação. Grife, marque e circule tudo o que chamar sua atenção; isso poderá inspirá-lo posteriormente. Resuma os principais conceitos e compartilhe-os.

REGRA



Crie uma estratégia de estudo. Faça uma leitura rápida de reconhecimento. Folheie o material e dê atenção a títulos e frases em destaque. Após as aulas, leia cada capítulo e pense em como conectar o que aprendeu com a realidade da empresa.

REGRA



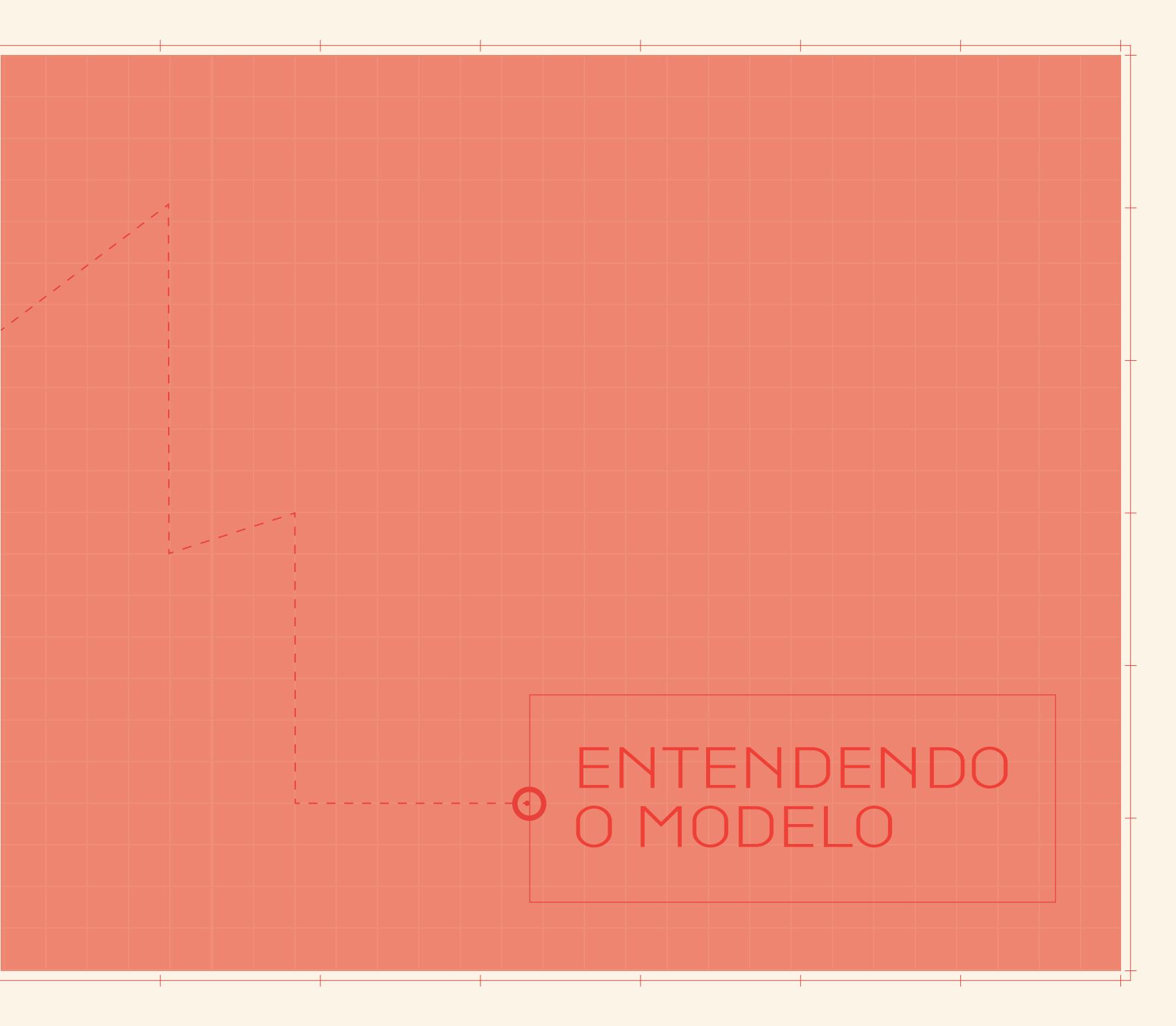
Use o guia como fonte de consulta no dia a dia. Leve-o para a empresa e utilize-o como material de apoio sempre que for implantar ou melhorar seus processos de gestão.

Desejamos que as informações do guia sejam úteis para você e para sua equipe. Se necessário, reproduza e distribua internamente o seu conteúdo. Entregue cópias ou compartilhe o material por e-mail.

Bom trabalho e sucesso!

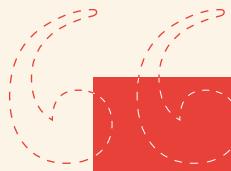
01





ENTENDENDO O MODELO

1.1. O QUE É UM MODELO DE NEGÓCIO



Modelos de negócios

descrevem a lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor.

Alexander Osterwalder

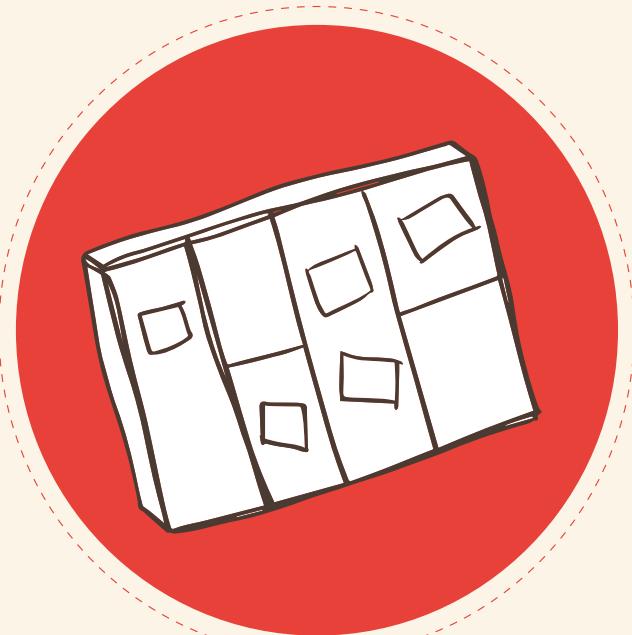
O mundo mudou, os clientes mudaram, a forma de fazer negócios mudou. É preciso cada vez mais velocidade, eficiência e visão do mercado. Note como muitas empresas não sabem exatamente para onde estão indo. Se questionarmos um empresário sobre qual a oferta de valor do seu negócio e quem é o público dessa oferta, uma parcela significativa responderá em um tom de incerteza.

O ponto de partida para qualquer discussão sobre modelos de negócios é entender o que um modelo de negócio é realmente. A expressão foi usada por muito tempo sem consenso da sua definição, o que levou várias pessoas a tentarem descobrir um modo de explicar esse conceito que fosse ao mesmo tempo simples, relevante e intuitivo.



Um **modelo de negócio** tem como proposta identificar quem é o cliente, qual o seu problema, como o produto ou o serviço de uma empresa propõe resolver esse problema e como se ganha dinheiro com isso.





Desenvolvido em conjunto com mais de **470 especialistas** em **45 países diferentes**, o quadro do modelo de negócio é uma ferramenta que contribui para construir rápida e visualmente novos produtos, serviços e estratégias em empresas recém-criadas ou já em atividade.

O Quadro do Modelo de Negócio é uma metodologia desenvolvida pelos pesquisadores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, apresentada pela primeira vez no livro Inovação em Modelos de Negócios (Business Model Generation).

Alexander Osterwalder identificou a necessidade de criar uma metodologia que estimulasse a inovação e a colaboração. O que começou como um simples gráfico mais tarde se tornaria um quadro conhecido como canvas¹. Isso porque a ferramenta se assemelha à tela de um pintor, formada por nove blocos que permitem “pintar” imagens de modelos de negócios.

O quadro é um mapa formado por blocos que, reunidos, descrevem as principais partes de um negócio.

Sua proposta não é explicar cada componente detalhadamente, mas sim descrever o modelo de negócio a partir de uma visão mais ampla. A metodologia possibilita, de forma simples, que todas as pessoas envolvidas enxerguem o que a empresa faz, para quem, como e quanto gera de receita.

¹Canvas, em inglês, significa tela ou quadro.

O QUE?

O QUE nossa empresa faz? *Proposta de valor (produtos e serviços).*

QUEM?

A QUEM se destina nossos produtos e serviços? *Segmento de clientes (público-alvo).*

COMO?

COMO a empresa faz? *Recursos, atividades e parcerias.*

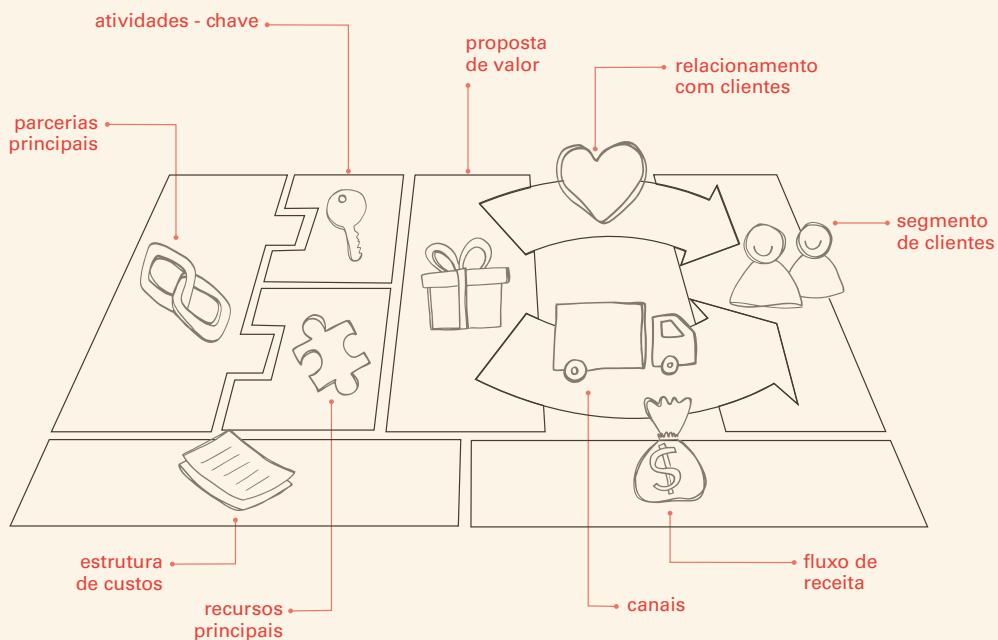
QUANTO?

QUANTO entra e sai da empresa? *Principais custos e receitas.*

Os nove blocos do quadro do modelo de negócios são:

- 1** Segmentos de Clientes: para quem estamos criando valor?
- 2** Propostas de Valor: que valor entregamos a nossos clientes por meio de nossos produtos e serviços?
- 3** Canais: como alcançamos e queremos alcançar nossos clientes?
- 4** Relacionamento com Clientes: que tipo de relacionamento esperamos ter com nossos clientes?
- 5** Fonte de Receitas: quanto os clientes estão dispostos a pagar?

- 6** Recursos Principais: quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer?
- 7** Atividades-Chave: quais as principais atividades requeridas por nossa proposta de valor?
- 8** Parcerias Principais: quem são nossos principais parceiros e fornecedores?
- 9** Estrutura de Custos: quais são nossos principais custos?



O objetivo do quadro é ajudar empreendedores iniciantes a colocar suas ideias no papel e empresários a inovar e adicionar valor aos seus projetos, rever o negócio, repensar estratégias, melhorar processos, aumentar vendas, reduzir custos e obter margens melhores.

1.2. UTILIZANDO O PENSAMENTO VISUAL

A divisão em blocos proposta no quadro usa o conceito de pensamento visual que facilita o aprendizado por meio de imagens. Sua interface gráfica é flexível e permite rapidamente testar diversos modelos de negócios para uma empresa ou um projeto novo.

O conceito de pensamento visual, muito usado no design, migrou para as áreas de planejamento e gestão. Sua proposta é simples: representar, por meio de rascunhos, esquemas e ilustrações, as estratégias. A prática se baseia no entendimento de que imagens atraem de modo mais rápido e eficiente a memória de longo prazo, permitindo a associação de conceitos para gerar novas ideias.



O quadro possibilita enxergar o negócio em uma única página e a conexão que existe entre diferentes áreas.



Assemelha-se ao projeto arquitetônico de uma casa, em que as partes se relacionam e devem ser distribuídas com equilíbrio para, no conjunto, entregarem valor ao morador. Diferentemente de um documento, não é necessário percorrê-lo página a página para entender a estratégia. Com menos texto, cocriar com outras pessoas é mais intuitivo: basta uma caneta e post-its para registrar as ideias.

1.3.

PLANO DE NEGÓCIOS OU MODELO DE NEGÓCIO?

Em 2010, quando Alexander Osterwalder apresentou o quadro, passou-se a discutir se o modelo de negócio substituiria o plano de negócios. Polêmicas à parte, fica cada vez mais evidente que as duas ferramentas são complementares e úteis para situações diferentes.

O **plano de negócios** é usado para validar a ideia de um produto ou serviço, orientar a implantação de um negócio e o acompanhamento de metas, além de sensibilizar parceiros e investidores. Ele orienta o empreendedor sobre a ideia e torna mais claro o caminho para iniciar ou ampliar a empresa. É uma espécie de bússola que orienta decisões estratégicas.

O **quadro do modelo** de negócio identifica como entregar valor ao cliente. Validar o modelo de negócio significa encontrar evidências de que o cliente está disposto a pagar pela sua oferta (produtos e serviços) e saber que ela vai gerar lucro. É o que transforma equipe, produtos, serviços e gestão em receita e lucro.

O plano de negócios é indicado para atividades com histórico e dados passados, pois tomar decisões sobre produtos, clientes e previsões de ganhos são mais fáceis em mercados conhecidos e consolidados. Por exemplo, se sabe que, no Brasil, há demanda por pão francês. Portanto, se alguém decide abrir uma padaria, saberá que existirão clientes dispostos a comprar o produto, desde que atendidos certos requisitos de qualidade.

Empreendimentos com características inovadoras necessitam de formas diferentes de planejamento. Por isso, se ajustam melhor ao quadro, que apresenta um modelo mais simples para empresas que vão atuar em mercados desconhecidos, lançando produtos e serviços novos.

Um equívoco, no entanto, é acreditar que, ao fazer o quadro do modelo de negócios, já se tem o plano de negócios. Esse pensamento pode resultar na falta do estudo de elementos importantes. A análise do mercado e dos correntes, os recursos humanos, os aspectos

legais e o plano financeiro (fundamental para conhecer a viabilidade econômica) aparecem superficialmente no quadro.

O quadro do modelo de negócio é complementar ao plano. O mapa gerado no canvas é um resumo dos pontos-chave de um plano de negócios, mas não exclui o plano em si. É uma ferramenta menos formal e pode ser usada com mais frequência, o que não significa que você deve deixar de pesquisar o mercado, projetar seus investimentos ou seu fluxo de caixa.

O quadro permite criar versões diferentes do negócio, portanto, uma possibilidade é não elaborar o plano de negócios na fase mais inicial do projeto, pois, se você tiver cinco ideias, será necessário desenvolver cinco planos.

O inverso também é verdade; mesmo havendo um plano de negócios, é importante desenhar um modelo para ter uma visão clara e interligar esses vários elementos.

Desenhado o modelo e verificado o interesse do mercado, elaborar o plano de negócios é o passo seguinte. O trabalho que você teve projetando seu modelo de negócio é a base para escrever um plano de negócios completo.

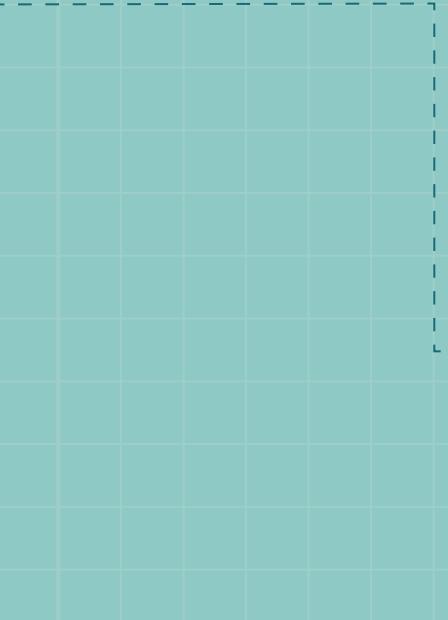


A sinergia dos dois métodos está em estimular práticas para minimizar erros a partir do planejamento, discutindo questões relacionadas à proposta de valor, ao mercado, aos clientes e às formas de captar receita.

O quadro do modelo de negócio e o plano de negócios não devem ser feitos uma única vez. Ambos precisam passar por revisões e melhorias à medida que se conhece a empresa e se aprende sobre o setor.



02



CONHECENDO OS BLOCOS

2.1.

SEGMENTOS DE CLIENTES



Nenhuma empresa sobrevive sem clientes. De nada adianta uma boa ideia se você não a enxerga sob a perspectiva de quem vai pagar pelo produto ou pelo serviço.

O primeiro passo para desenvolver o modelo de negócio é o bloco Segmentos de Clientes, pois é o núcleo de qualquer modelo de negócio. Preencha esse bloco, mapeando para quem está criando valor e quem são seus clientes.

A segmentação ajuda na decisão sobre quais grupos vale a pena atender. A palavra “segmento” implica na escolha de uma parte do mercado.

A frase “quem vende para todos não vende para ninguém” deve ser encarada com seriedade, e conhecer o cliente é um desafio. O cliente nem sempre é quem usa ou mesmo quem paga pelo produto, mas sim quem decide a compra. O cliente de um laboratório farmacêutico não é o paciente ou a farmácia, mas sim o médico, que prescreve o medicamento. O cliente da fralda não é o bebê que usa, mas sim os pais que escolhem a marca que será comprada.

Segmentos de clientes são os diferentes grupos de pessoas ou empresas que se pretende atender, com necessidades e características comuns.

Exemplos:

- 1 **Pessoas das classes C e D que precisam de crédito para comprar ou estão em busca de preços baixos e facilidade de pagamento.**
- 2 **Pessoas apaixonadas por animais de estimação.**



Grupos de clientes representarão segmentos distintos se:

- Suas necessidades exigem uma oferta (produtos e serviços) diferente.
- São alcançados por canais diferentes.
- Exigem diferentes tipos de relacionamento.
- Representam margens de lucro diferentes.
- Estão dispostos a pagar por atributos diferenciados da oferta de valor.

Quanto melhor o recorte do segmento, maiores são as oportunidades de identificar e atender às suas necessidades. O segmento deve ser pequeno o suficiente para focar

em suas necessidades específicas e grande o bastante para que o negócio seja rentável.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- **Para quem você está criando valor ao oferecer seus produtos e serviços?**
- **Quais são as características deste segmento?**
- **Quem são seus clientes mais importantes?**
- **Que tipos de “problemas” eles precisam resolver?**

2.2.

PROPOSTA DE VALOR



Este bloco traz os produtos e serviços que geram valor para os segmentos de clientes e descreve como a empresa se diferencia dos concorrentes.

Produtos e serviços são os meios pelos quais as necessidades e os desejos do cliente serão atendidos. “Valor”, nesta situação, significa “benefício”.

Exemplos:

- 1 conveniência
- 2 personalização
- 3 rapidez
- 4 redução de custos
- 5 inovação
- 6 qualidade
- 7 design diferenciado
- 8 simplicidade no uso



Nas transações entre empresas, pense em como sua oferta de valor ajudará a empresa-cliente a aumentar receitas, diminuir custos ou melhorar serviços e produtos.

É fundamental demonstrar os benefícios que seus produtos e serviços oferecem aos clientes. Você pode disponibilizar vários benefícios, mas tente resumir os em uma frase. Essa reflexão é importante para analisar seus diferenciais frente à concorrência.

Na perspectiva do cliente, ele “contrata” um serviço para resolver um “problema”. Portanto, é preciso “sair de trás da mesa” para observar como ele se comporta. Foque no problema antes de propor a solução. Se você acha que o cliente tem um problema a ser resolvido, verifique. Se julga ter encontrado a solução que resolva esse problema, teste sua hipótese.

Parte dos empreendedores tende a se concentrar na solução antes de explorar os problemas que a solução pode resolver ou quem são seus clientes.

É a proposta de valor que torna o consumidor fiel, resolve seus problemas e satisfaz suas necessidades. Os segmentos de clientes e a proposta de valor são os principais elementos do modelo de negócio. É sobre os dois que as demais partes do quadro se apoiarão.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Que valor você entrega ao cliente?
- Seus clientes percebem esse valor?
- Quais problemas dos clientes você ajuda a resolver?
- Que necessidades dos clientes você está satisfazendo?
- Que produtos e serviços você oferece para cada segmento de clientes?

2.3.

CANais



Identificados os clientes e a proposta de valor, pense em como fazer com que esses componentes se encontrem. Os canais são os caminhos pelos quais a empresa se comunica e entrega seus produtos e serviços, ou seja, são os meios de interação para alcançar cada segmento de cliente.



Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição e ajudam o cliente a conhecer e avaliar a proposta de valor do produto ou serviço, efetuar a compra e receber assistência.

Exemplos:

- 1 loja própria
- 2 correio
- 3 site
- 4 mídias sociais
- 5 publicidade



Encontrar a combinação adequada de canais – próprios ou de terceiros – é essencial para entregar valor ao seu público.

Os canais são importantes para melhorar a experiência do consumidor. Servem para divulgar novidades, receber feedback, oferecer produtos e serviços e dar suporte após a aquisição.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Por quais canais nossos segmentos de clientes podem ou querem ser abordados?
- Qual é o custo-benefício de cada canal?
- Como os clientes ficam sabendo da sua oferta?
- Quais os pontos de interação com os clientes?
- Como os clientes efetivamente compram?

2.4.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES



Este bloco trata dos tipos de relacionamento que a empresa tem com seus clientes para fortalecer o envolvimento deles com o negócio.

Exemplos:

- ① atendimento personalizado
- ② autosserviço
- ③ serviços automatizados



Ele descreve as estratégias que evitam que os clientes se dirijam aos concorrentes por questões como "preço mais baixo". A forma de se relacionar contribui para conquistar novos clientes, manter os atuais, aumentar as vendas e consolidar a marca.

Muitas empresas adotam um relacionamento baseado em autoatendimento, no qual o próprio cliente resolve quase tudo. Outras investem na qualidade do atendimento pessoal como forma de se destacarem e, consequentemente, de aumentar as margens.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Que tipo de relacionamento os clientes esperam?
- Qual é o custo de cada um?
- O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e vendas complementares para esse tipo de relacionamento?
- Como criar vínculos duradouros com os clientes?

2.5.

FONTES DE RECEITA



Representam o quanto e como o cliente pagará pelos benefícios recebidos, ou seja, como produtos e serviços vão gerar receitas a partir da proposta de valor.

Exemplos:

- 1 venda de produtos e serviços
- 2 assinatura
- 3 aluguel
- 4 agenciamento
- 5 anúncios
- 6 licença



Há uma série de modelos de receita e cada fonte de receita possui diferentes mecanismos de preço. Lembre-se de que o preço do produto e do serviço geralmente está vinculado à percepção de valor pelo cliente.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Qual valor os clientes estão dispostos a pagar?
- Por quais produtos e serviços eles pagam?
- Como eles preferem pagar?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita na receita total?
- As receitas ocorrem uma única vez ou são recorrentes?



2.6.

RECURSOS PRINCIPAIS



São os recursos críticos para a operação da empresa.

Exemplos:

- 1 equipes
- 2 instalações
- 3 máquinas
- 4 capital
- 5 linhas de crédito
- 6 pontos de venda
- 7 marca
- 8 know-how técnico
- 9 tecnologia
- 10 cadastro de clientes.



Esses recursos permitem criar e entregar valor, alcançar novos mercados, manter o relacionamento com clientes e gerar receita. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e estar presentes internamente na empresa ou ser adquiridos de fornecedores.

Dependendo do seu modelo, você precisará de vários recursos-chave. Uma fábrica tem foco em equipamentos e instalações; já uma empresa de serviços, em recursos humanos qualificados.

Ao completar esse bloco, você vai identificar as peças mais importantes para gerir o seu modelo de negócio.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Que recursos-chave são essenciais para a proposta de valor da empresa?
- E para os canais?
- E para o relacionamento com os clientes?

2.7.

ATIVIDADES-CHAVE



Representam as atividades críticas que a empresa deve executar para que seu modelo de negócio funcione corretamente.

Exemplos:

- 1 produção de bens
- 2 vendas consultivas
- 3 logística e distribuição
- 4 marketing



Como os recursos principais, as atividades-chave precisam oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o consumidor e gerar receita.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- Que atividades são importantes para a proposta de valor da empresa?
- E para os canais?
- E para o relacionamento com os clientes?
- E para tornar viável as fontes de receita?

2.8.

PARCERIAS PRINCIPAIS



Representa a rede de fornecedores e parceiros necessários para entregar a oferta de valor e para o funcionamento da empresa.

Exemplos:

- 1 fornecedores de materiais e produtos**
- 2 prestadores de serviços**
- 3 parceiros estratégicos**
- 4 alianças entre empresas não concorrentes**



São todos os que contribuem com as atividades e os recursos-chave. As parcerias existem para beneficiar todas as partes e são cada vez mais importantes para otimizar resultados e reduzir riscos.

Os parceiros-chave em um modelo de negócio referem-se principalmente a terceirizações (fornecedores). Serviços, produtos ou materiais essenciais fornecidos por outra empresa devem estar nesse bloco.



PERGUNTAS IMPORTANTES

- **Quem são nossos parceiros-chave?**
- **E os fornecedores estratégicos?**
- **Quais recursos-chave estamos obtendo deles?**
- **E quais atividades-chave eles produzem?**



2.9.

ESTRUTURA DE CUSTOS



Representa os custos necessários para construir e manter a solução proposta pela empresa.

Exemplos:

- 1 pagamento de fornecedores
- 2 infraestrutura
- 3 comissões de vendedores
- 4 manutenção
- 5 marketing
- 6 salários e encargos



Os custos são identificados com mais clareza após definir os recursos, atividades e parceiros-chave.

Também é possível considerar os custos de canais e de relacionamento. Subdividem-se em fixos quando não se alteram apesar do volume de produção e venda e variáveis quando aumentam ou diminuem proporcionalmente quanto ao volume de bens e serviços produzidos.

O modelo de negócio de uma empresa pode se encaixar em duas estratégias de custos:

ORIENTADO POR CUSTO

Quando busca minimizar os gastos, mantendo uma estrutura de custos enxuta, com propostas de valor mais simples, automatização e terceirizações.

ORIENTADO POR VALOR

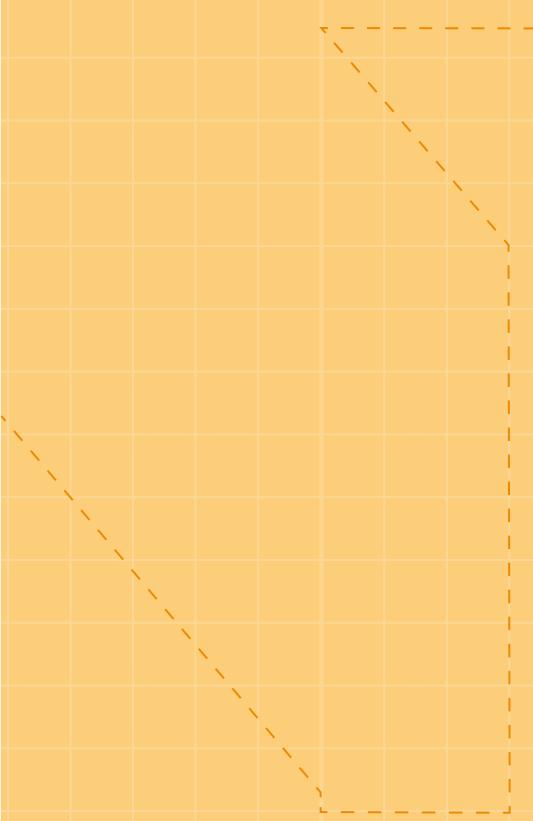
Foca mais na criação de valor (inovação, qualidade, atendimento, etc.) que na redução de custos.

**PERGUNTAS IMPORTANTES**

- Quais são os custos mais importantes?
- Quais os recursos e atividades mais caros?
- É possível terceirizar para diminuir os custos?



03.



MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA

3.1.

DESENHANDO O MODELO DE NEGÓCIO

Agora vamos sugerir um processo para desenhar seu modelo de negócio. O quadro pode ser “desenhado” de duas formas:



INDIVIDUALMENTE

Você imprime o quadro ou recria sua lógica em um papel e responde às perguntas de cada bloco.



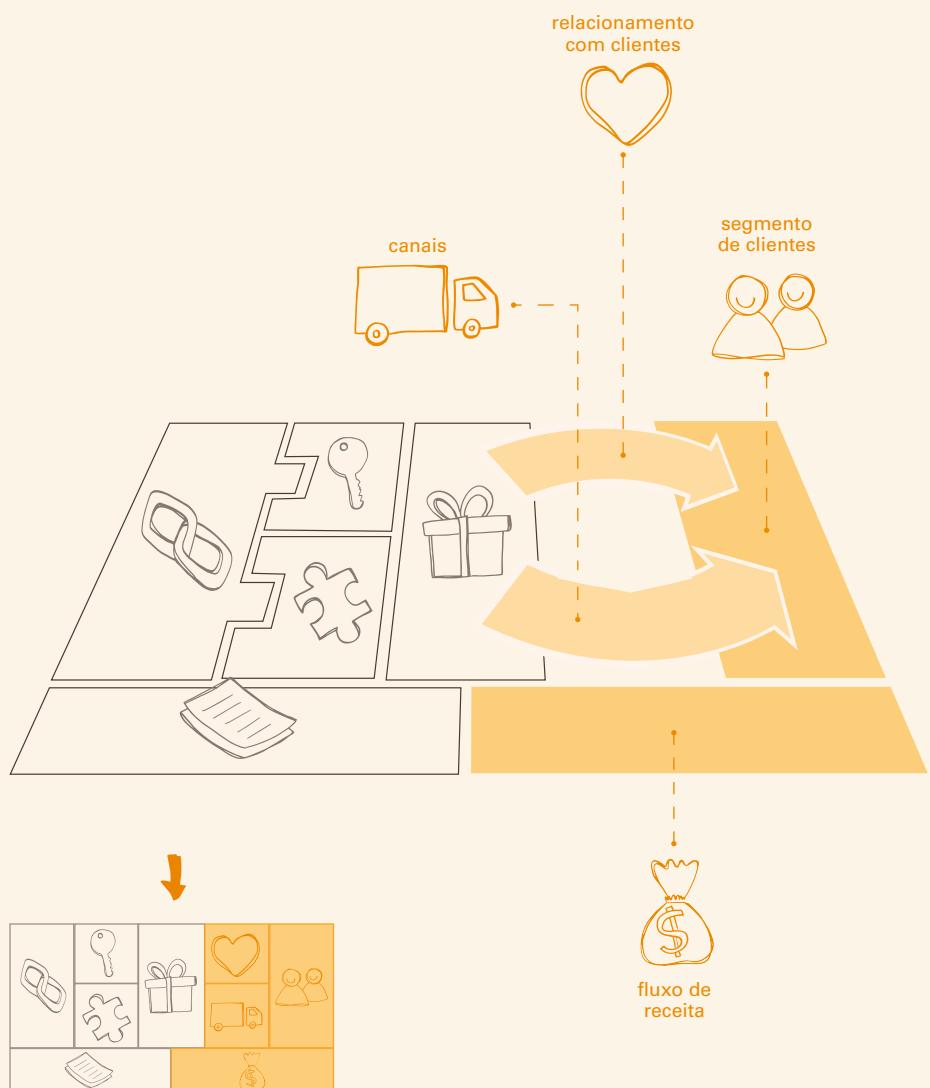
EM GRUPO

A abordagem mais utilizada é como ferramenta de brainstorming, em que as respostas são registradas em post-its fixados em cada bloco.

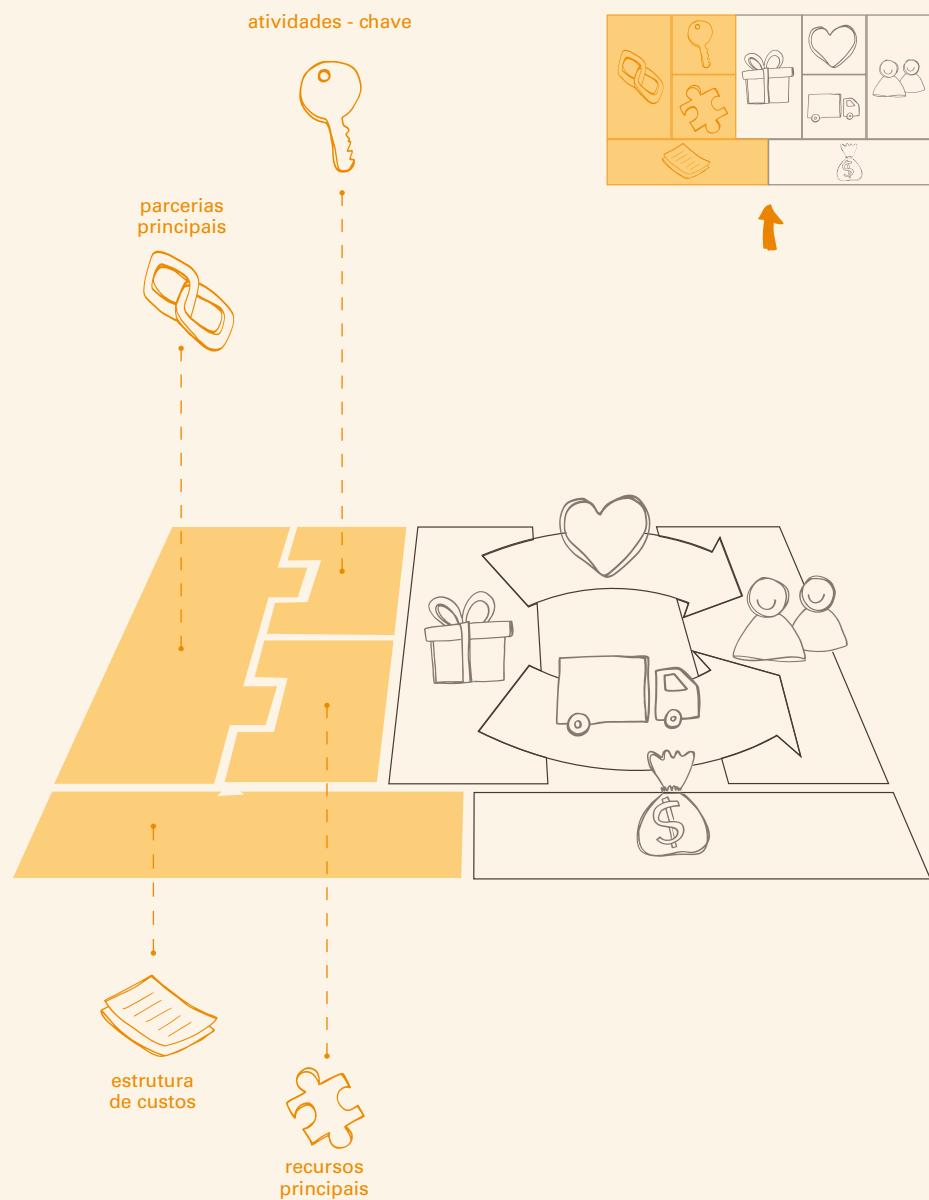
Para aplicar a metodologia do quadro, você pode imprimi-lo em uma folha de tamanho A0 (841mm x 1189mm) ou desenhá-lo em um quadro, pois o layout é simples de ser replicado. Isso facilita o trabalho colaborativo entre os sócios e com a equipe. Preencha o quadro utilizando **post-its**. Esse método favorece o entendimento, a discussão, a criatividade e a análise.

Inicie com uma sessão de ideação, gera ideias e possibilidades para, em seguida, discutir e chegar a consensos. O objetivo é preencher cada um dos nove blocos.

O lado direito do quadro é chamado de **PALCO** e nele estão os blocos que dependem diretamente da definição do segmento de clientes. Isso porque poderá existir uma proposta de valor, um canal, uma forma de relacionamento e uma fonte de receita para cada tipo de cliente. Representa o lado emocional e de valor para a empresa.



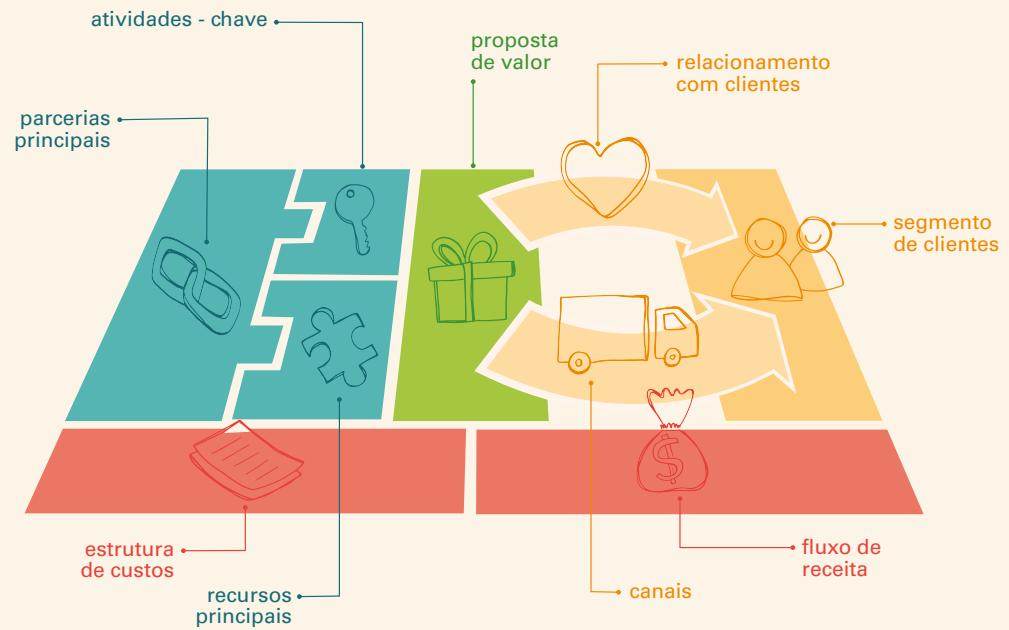
A dimensão esquerda é conhecida como **BASTIDORES** do modelo de negócio. O lado esquerdo está relacionado à operação da empresa e traz os elementos que sustentam o lado direito. Geralmente serão um só para todos os segmentos de clientes. Representa a parte da lógica e da eficiência.



Os blocos do quadro também podem ser associados às quatro áreas principais de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.



GUIA DE CRESCIMENTO



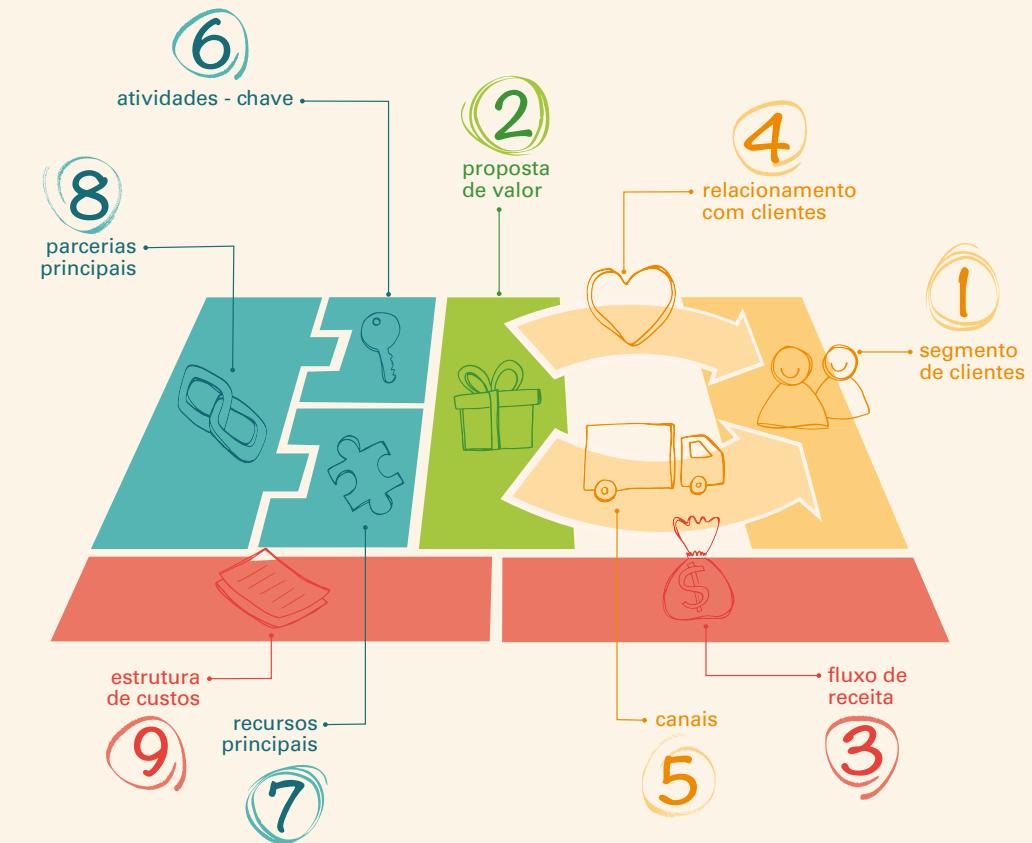
CLIENTES

OFERTA

INFRAESTRUTURA

VIABILIDADE FINANCEIRA

Preencha o quadro da direita para a esquerda, pois assim identificam-se primeiro as necessidades e os desejos dos clientes para depois criar estratégias para viabilizá-los.



3.2.

NOVE DICAS PARA APROVEITAR AO MÁXIMO A FERRAMENTA

DICA

#1

Inicie pelo lado direito

Inicie pelo lado direito, identificando o valor que será gerado. Defina o tripé:



Escolha um segmento de clientes, esclareça sua proposta de valor e pense em como gerar receita com essa proposta. Aprofunde esses três itens antes de definir os canais e a estratégia de relacionamento com clientes.

Depois de definir as categorias de 1 a 5 (relacionadas anteriormente), parte para o lado esquerdo, que, no quadro, representa as categorias de 6 a 9.

DICA

#2

Utilize post-its

Utilize **post-its** para adicionar, mover ou descartar idéias. Mantenha a mesma cor por segmento de clientes, assim fica fácil realizar conexões entre os blocos. Se “homens apaixonados por carros esportivos” é um segmento de clientes, escolha uma cor e use-a para a proposta de valor, os canais, as receitas e a forma de se relacionar com este cliente.

A coerência de cores é importante nas cinco primeiras categorias, mas não é necessário manter no lado esquerdo, onde parcerias, recursos, atividades e custos geralmente são compartilhadas pelos diferentes tipos de clientes.

DICA

#3

Utilize números e dados

Sempre que possível, sustente parte das informações com números e dados para reforçar seu ponto de vista. Escreva no quadro, por exemplo, se há um grupo de clientes que representa 20% da receita, mas 80% do lucro; ou se a internet é o canal utilizado por 60% dos clientes para comprar.

DICA

#4

Sempre revisite o quadro

Cada quadrante deve ser revisado ao longo do tempo para saber se são necessárias alterações em algum deles para seguir resultados melhores.

DICA

#5

Use cores e desenhos

O quadro é uma ferramenta visual. Use **cores e desenhos** para construir uma história que ajude a compreender o modelo de negócios. Por ser visual, permite que outras pessoas participem e comentem as respostas.

DICA

#7

Crie sentido e conexões

O quadro exige respostas integradas, o que se escreve em uma parte deve fazer sentido com as demais. Evite o preenchimento automático, limitando-se a responder o que cada bloco solicita.

DICA

#9

Teste seu modelo e crie protótipos

O desenho do quadro é só o primeiro passo. Depois é o momento de sair do escritório e conhecer o público. Teste o seu modelo para validar, na prática, as ideias para cada um dos nove blocos. O aprendizado só ocorre após o produto, o serviço ou as estratégias serem testados com o cliente.

DICA

#6

Aplique técnicas de ideação

Use técnicas de ideação para gerar idéias, depois avalie criticamente o modelo para torná-lo enxuto e viável. **Brainstorming** e oficinas de cocriação podem trazer ótimos resultados. Para saber mais sobre essas técnicas participe do curso Processo Criativo.

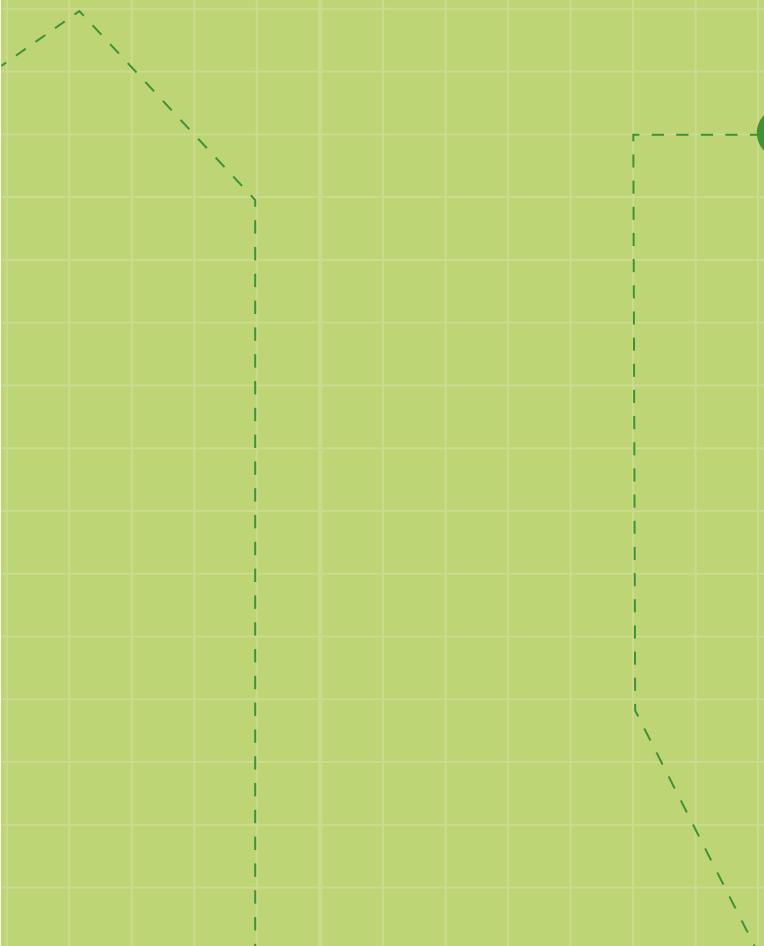
DICA

#8

Inove no modelo

Busque em cada um dos nove blocos possibilidades de criar um modelo inovador que garanta vantagens competitivas para a empresa. Tenha em mente que tudo não passa de hipóteses. Então, não tenha receio de acrescentar ideias.

041



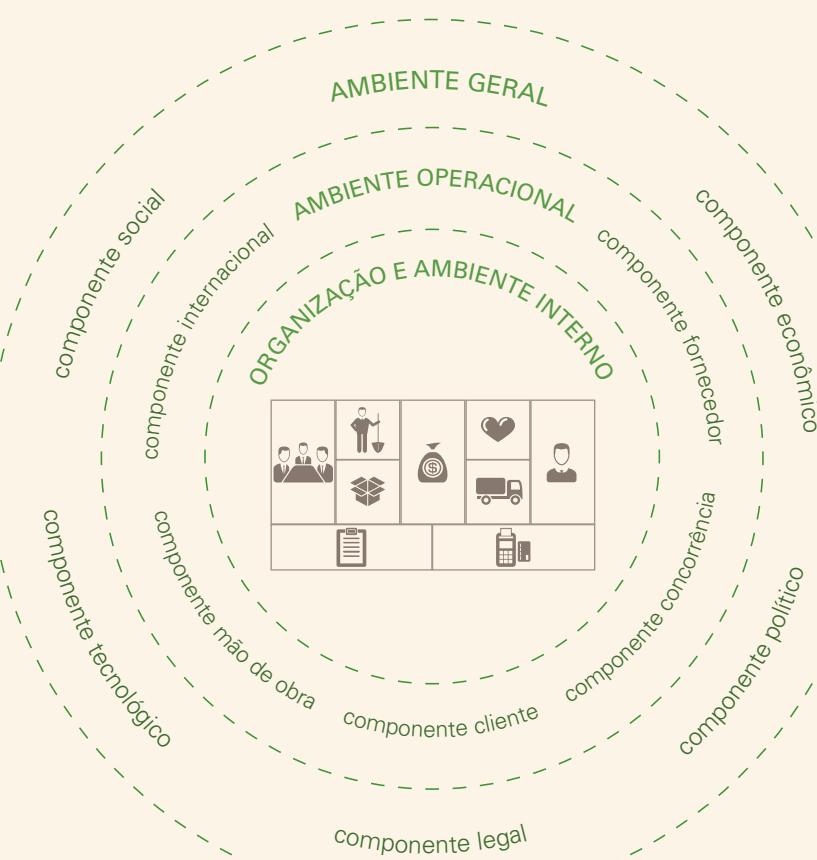
VISUALIZANDO
O MODELO
E TOMANDO
DECISÕES

4.1.

AVALIANDO O MODELO DE NEGÓCIO

4.1.1. A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO

Apesar do canvas não trazer elementos do ambiente externo, eles devem ser considerados. Analisar o mercado é uma prática importante devido às mudanças na economia, aos avanços tecnológicos, às novas necessidades dos clientes, ao aumento da concorrência e ao cumprimento de normas e leis. Identificar essas mudanças ajudará você a lidar com as forças externas.



Analisar regularmente o modelo de negócios, uma espécie de check-up, permite à empresa conhecer sua posição no mercado e identificar antecipadamente problemas. Entretanto, o ambiente externo não deve limitar sua criatividade e sim ajudá-lo a tomar decisões mais corretas.

4.1.2. COMBINANDO O QUADRO COM A ANÁLISE SWOT

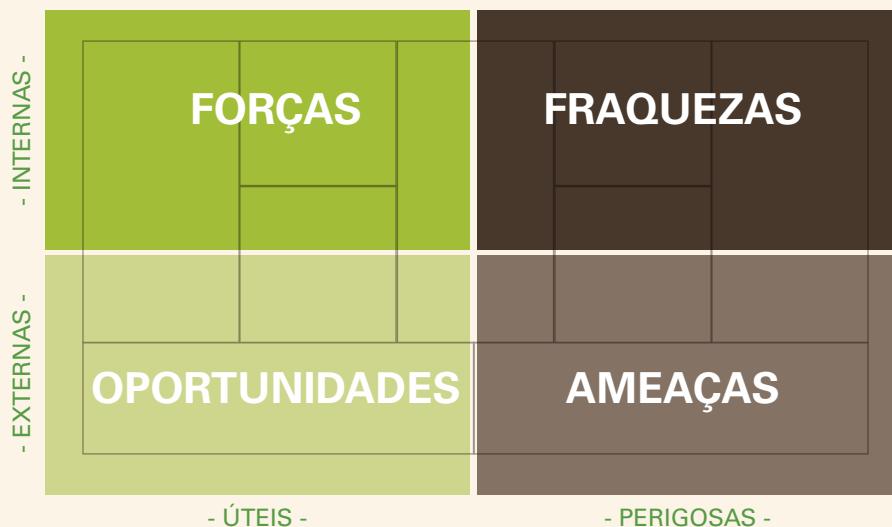
Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pode ser feito com a técnica conhecida como SWOT², uma ferramenta simples e valiosa. Entretanto, por ser muito aberta, pode oferecer pouco direcionamento sobre o que analisar. Uma solução é combinar a análise SWOT com o quadro do modelo de negócio.

A análise SWOT fornece quatro perspectivas para avaliar o modelo de negócio e o quadro, o foco necessário. Analisar o modelo de negócio a partir do todo e de cada bloco são

ações complementares. Uma fraqueza em um bloco pode afetar os demais ou o modelo como um todo.

Quatro perguntas básicas devem ser feitas quando aplicamos a análise SWOT. As duas primeiras analisam o negócio internamente (forças e fraquezas). As demais traduzem a posição do negócio no mercado (oportunidades e ameaças). Faça estas quatro perguntas em relação ao modelo de negócio e para cada um dos nove blocos.

Em seu Modelo de Negócios, quais são as...



Uma análise SWOT estruturada fornece um retrato de onde você está (forças e fraquezas) e sugere caminhos futuros (oportunidades e ameaças). Mapear o ambiente e refletir sobre as tendências prepara a empresa para o futuro e para inovar no modelo de negócio.

²Sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)

4.2.

INOVANDO E APRENDENDO COM O MODELO DE NEGÓCIO

O quadro do modelo de negócio pode ser utilizado para definir as estratégias e elaborar o planejamento da empresa. O primeiro passo é desenhar o modelo de negócio atual: uma espécie de raio-X.

A partir da análise do ambiente e do seu modelo de negócio, você pode elaborar um plano de ação para um período de **12 a 24 meses**, definindo objetivos e metas.

Esse planejamento possibilita identificar novas oportunidades para produtos e serviços, canais, nichos de mercado, estratégias de relacionamento ou mesmo para redefinir qualquer um dos demais quadrantes. Ao final, você sairá com o esboço de um plano com ações, prazos e responsáveis.

Toda empresa tem um modelo de negócio, a maioria é tradicional, produz e vende ou então compra e revende. Você começará a ver inovações no seu modelo quando encontrar algo que pareça ser diferente.

Aprenda com o exemplo das impressoras. Por que os preços caíram? Se entender a lógica do negócio, entenderá os motivos. Eles vendem a impressora barata e ganham dinheiro com cartuchos de tinta. Essa é a lógica das máquinas de café expresso, com os sachês, e dos softwares de gestão, com os contratos de manutenção. Se você estiver atento às novas configurações e tendências, vai perceber formas melhores de entregar valor ao cliente.

Evite fazer de imediato grandes investimentos para implantar as ações de inovação em seu modelo de negócio. Antes, tenha certeza se isso vai resultar no crescimento das vendas, na redução dos custos ou no aumento da satisfação do cliente.

Verifique a aceitação do mercado para as melhorias e inovações que você pretende realizar nos produtos, nos serviços, nos processos ou nas estratégias da empresa. Faça isso em uma amostra reduzida para evitar perda de tempo e de dinheiro em algo que pode não ter valor para os clientes. Lembre-se: este é o momento de testar e aprovar.

Trabalhe com ciclos curtos, de poucas semanas, de forma que sua estratégia seja apresentada ao cliente à medida que for validada. Esse processo é orientado pelas descrições do que o cliente considera necessário. Assim a estratégia se adapta às necessidades das pessoas e não o contrário.

No início, você terá hipóteses que precisarão ser validadas para aprender sobre o que os clientes de fato querem e não o que eles dizem que querem ou o que imagina-se que devam querer. Lembre-se de que o feedback é gerado à medida que o cliente interage com os produtos e serviços da empresa.

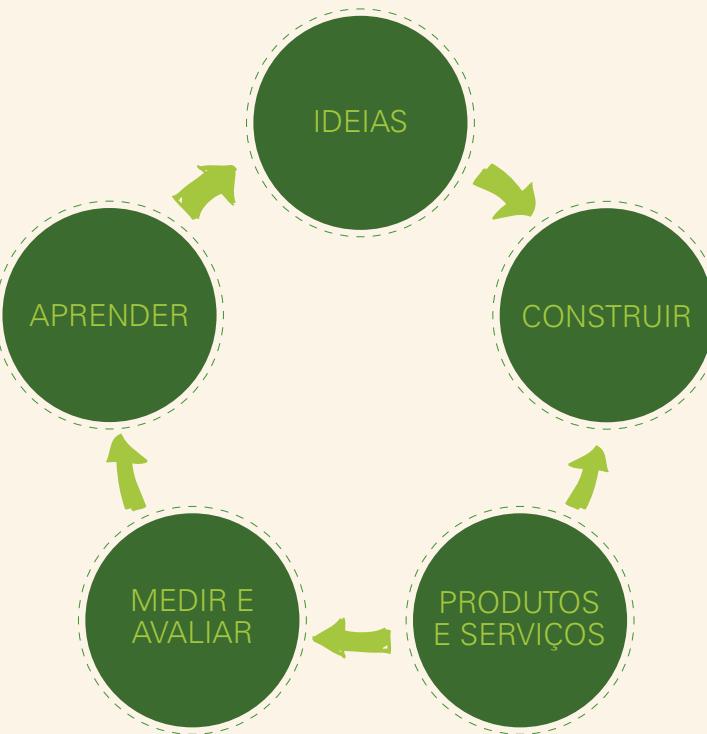


DURANTE ESSE PROCESSO, FAÇA AS SEGUINTE PERGUNTAS:

- 1 | Que opiniões do cliente devemos escutar?
- 2 | O que pode ser modificado com segurança e o que pode gerar insatisfação?
- 3 | O que pode agradar aos clientes atuais à custa dos de amanhã?
- 4 | Os consumidores reconhecem que existe o problema que queremos solucionar?
- 5 | Se houvesse uma solução, eles comprariam de nós?

O feedback pode ser **qualitativo** (o que gostam ou não) e **quantitativo** (quantas pessoas usaram o produto ou serviço e julgaram que ele tem valor).

O foco é obter aprendizado rápido com o menor esforço possível. Essa prática baseia-se na lição de que, se você não puder errar, não poderá aprender. Ao invés de projetar planos baseados apenas em hipóteses, teste essas hipóteses com seus clientes e faça ajustes por meio do ciclo de feedback construir-medir-aprender.



Ciclo de feedback construir-medir-aprender

O modelo de negócio abre várias possibilidades para os empreendedores inovarem, muitas vezes sem alterar o produto ou o serviço. Para isso, é necessário estabelecer um novo desafio: repensar, de forma criativa, a forma de fazer negócios.

MEU MODELO DE NEGÓCIOS

Use esse espaço para registrar as idéias que irão contribuir para a construção do quadro do modelo de negócios da sua empresa.



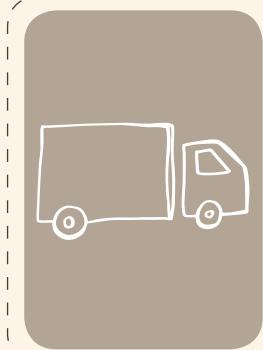
SEGMENTOS DE CLIENTES



PROPOSTAS DE VALOR



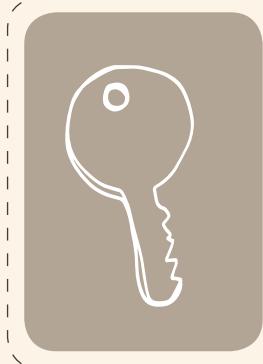
FONTES DE RECEITA



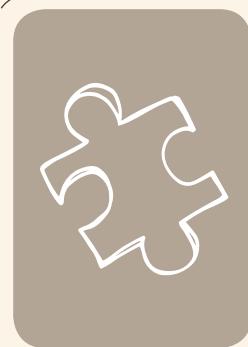
CANAIS



RELACIONAMENTO COM CLIENTES



ATIVIDADES-CHAVE



RECURSOS PRINCIPAIS



PARCERIAS PRINCIPAIS

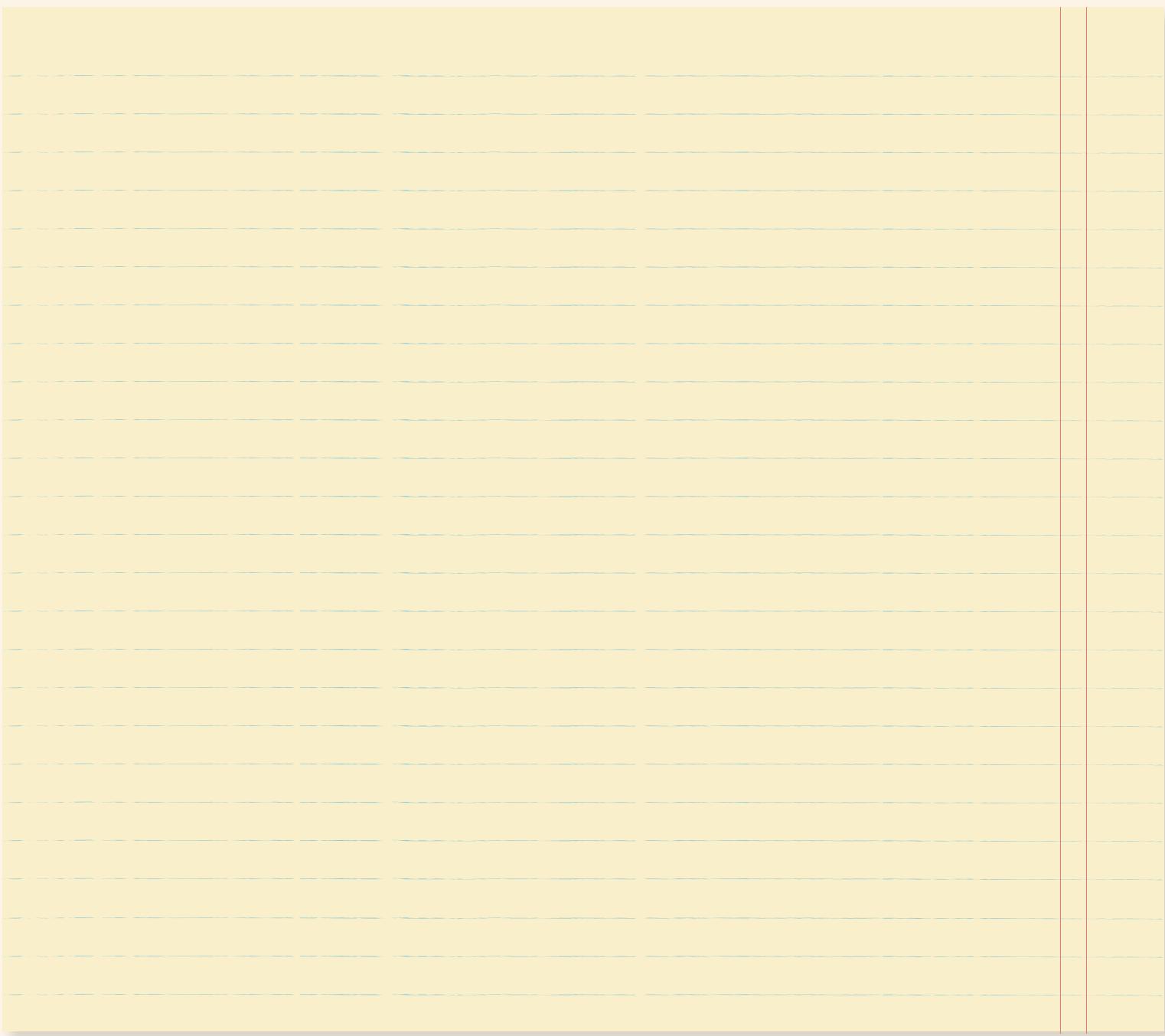


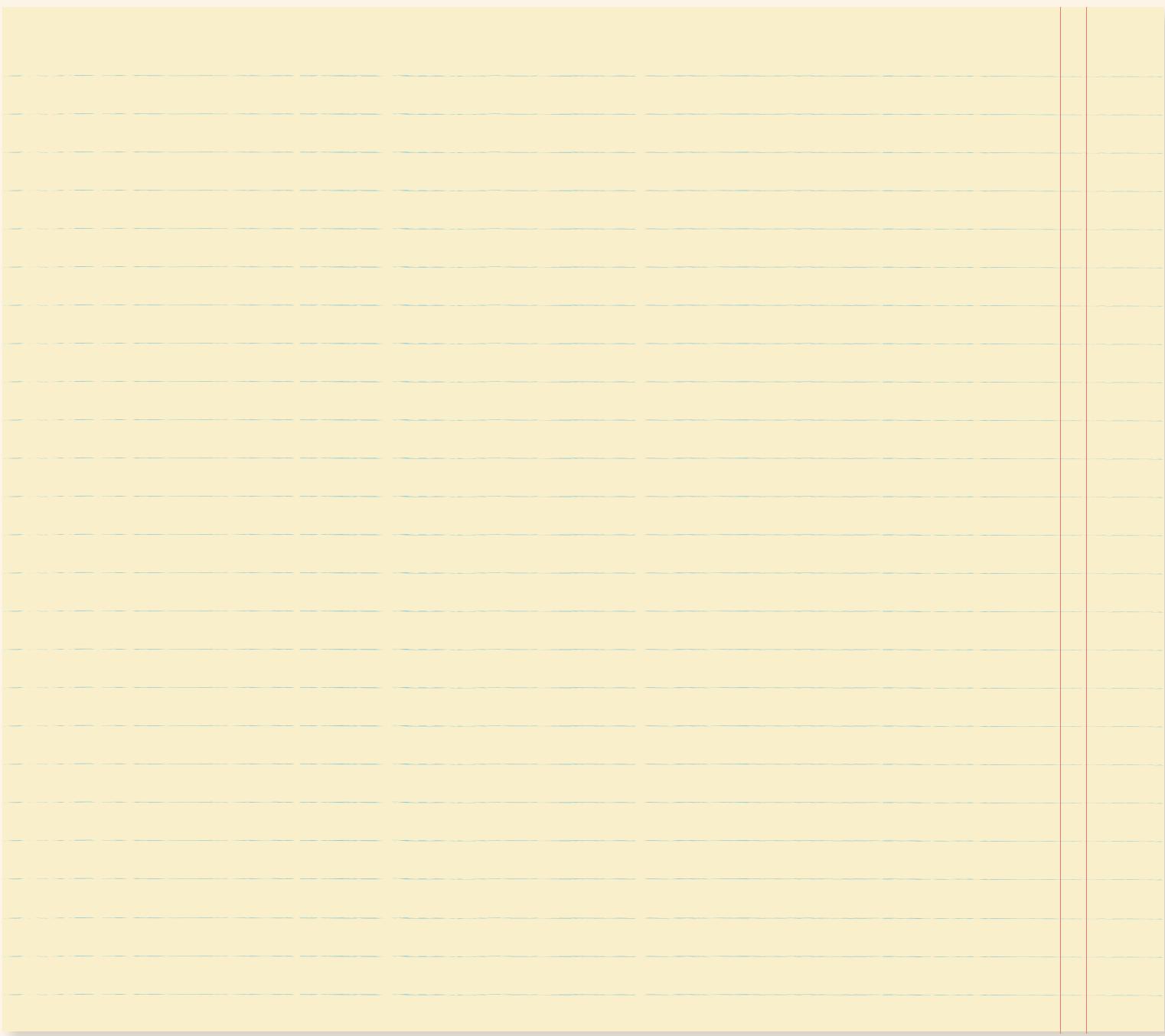
ESTRUTURA DE CUSTOS

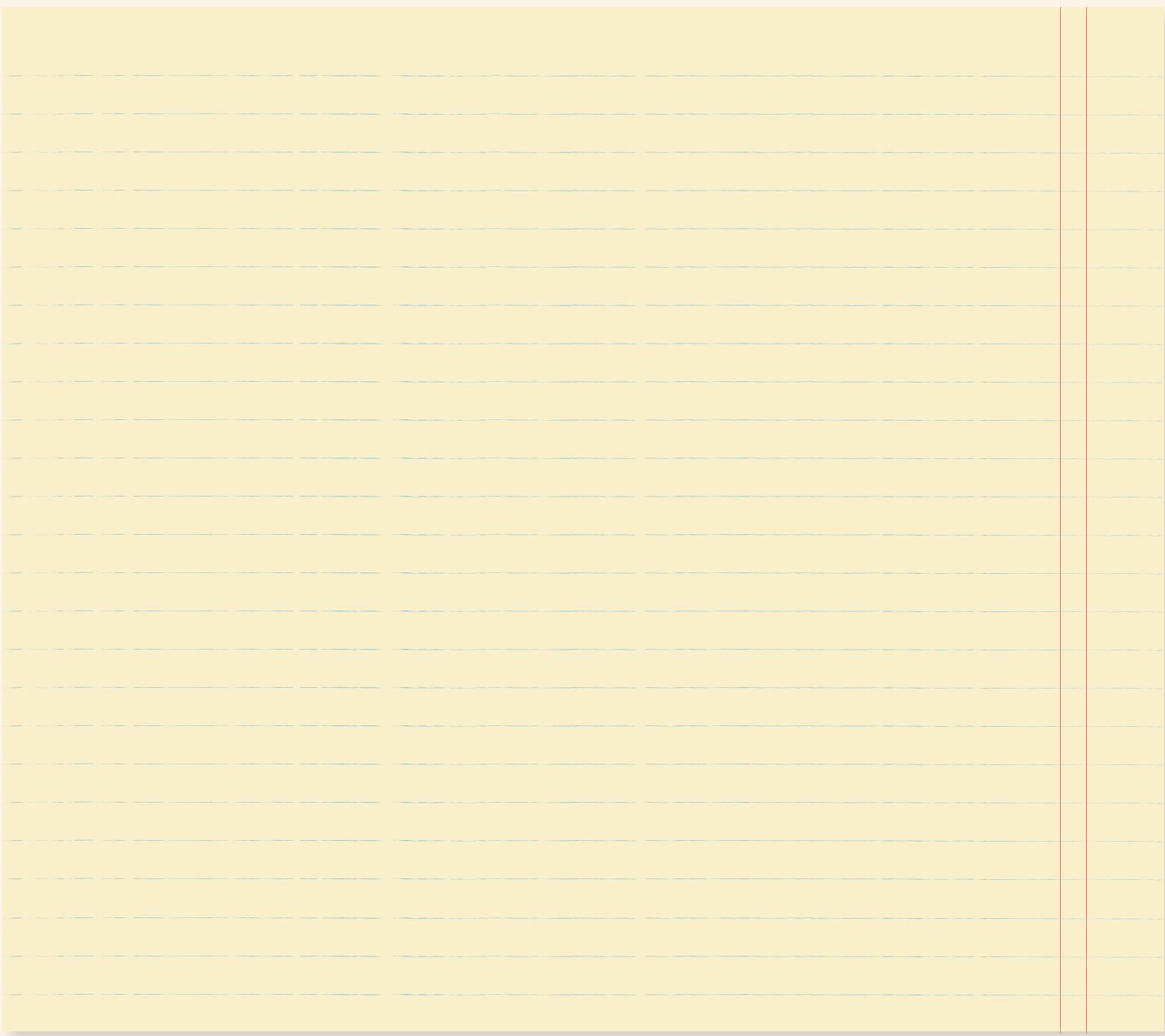
BLOCO DE NOTAS

Faça aqui suas anotações.









FORMULÁRIO | REDE DE CONTATOS

Por favor, preencha, destaque e entregue essa página do guia ao consultor.

PARTICIPANTE

NOME

TELEFONE 1

TELEFONE 2

E-MAIL

COMO ENCONTRO VOCÊ NO FACEBOOK?

COMO ENCONTRO VOCÊ NO LINKEDIN?

COMO ENCONTRO VOCÊ NO TWITTER?

ANIVERSÁRIO (DIA/MES)

EMPRESA

NOME DA EMPRESA

SETOR

PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

ENDEREÇO

TELEFONE 1

TELEFONE 2

E-MAIL

SITE

FACEBOOK (FANPAGE)



MODELO DE NEGÓCIO

60

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANK, Steven Gary. *Do Sonho à Realização em 4 Passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso*. São Paulo: Évora, 2012. 368 p.
- OROFINO, Maria A. R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. 2011. 223 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa e Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis – SC. 2011.
- 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. 300 p.
- EDO, Arturo C. R.; FAGUNDES, Monique G. S. *Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais*: um estudo comparativo. 2012. 116 f. Monografia - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – RJ. 2012.



SEBRAE

