



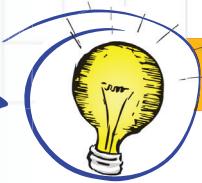
Cartilha

# O QUADRO DE MÓDELO DE NEGÓCIO

Um caminho para criar, recriar e  
inovar em modelos de negócios







Entregar e capturar valor,  
dois pilares para a lucratividade

© 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998)

#### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS 604/605 – Módulos 30 e 31 – Asa Sul – CEP: 70.200-904 – Brasília, DF

Telefone: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3348-7585

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

#### **SEBRAE NACIONAL**

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Roberto Simões

**Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho

**Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio dos Santos

**Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

#### **UNIDADE DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL**

**Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **UNIDADE DE ATENDIMENTO COLETIVO/SERVIÇOS**

**Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo /Serviços**

Juarez de Paula

**Coordenação Nacional**

Olivia Mara Ribeiro Castro

Márcio Brito

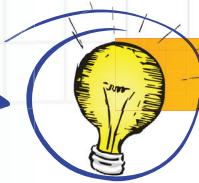
**Consultor Conteudista**

Marcelo Severo Pimenta

Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores Ltda.

**Projeto Gráfico, Edição Eletrônica e Revisão Ortográfica**

i-Comunicação



# SUMÁRIO

Nossa proposta .....	7
Conteúdo .....	9
Contexto .....	11
O que é Modelo de Negócios? .....	12
Diferença entre Modelo de Negócios e Plano de Negócios.....	13
Diferenciais do Modelo.....	14
10 passos para criar seu Modelo de Negócio .....	15
O uso das cores .....	17
O Quadro .....	18
Para melhor uso do Quadro .....	19
O que vou fazer? .....	21
Proposta de Valor.....	22
Para quem? .....	24
Segmentos de Clientes.....	25
Canais .....	26
Relacionamento com Clientes .....	27
Quanto e como vou receber? .....	29
Receitas .....	30
Como vou fazer? .....	31
Recursos Principais.....	32
Atividades Principais.....	33
Parcerias Principais .....	34
Quanto vou gastar? .....	35
Estrutura de Custos .....	36
Três tipos básicos de negócios.....	38
Exemplo de Modelo de Negócios .....	39
Exemplos de Proposta de Valor .....	40
Exemplos de Segmentos de Clientes .....	41



# NOSSA PROPOSTA

Nosso objetivo com esta cartilha é apoiá-lo na **criação, diferenciação ou inovação** do seu Modelo de Negócios.

A ferramenta utilizada será um **Quadro**, criado por Alex Osterwalder , que permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, permitindo descrever, visualizar e alterar modelos de negócios.

Ao conhecer e experimentar o **Quadro** você refletirá sobre cada função da empresa e descobrirá o que precisa fazer para chegar aos clientes e ganhar dinheiro.

São nove blocos ou funções, agrupados em quatro etapas: **o quê; quem; como e quanto**. Preste atenção em cada etapa e nas conexões entre elas.

Em cada bloco, anote suas ideias e analise a correlação entre elas. Use *post-its*, assim ficará mais fácil acrescentar ou mudar as ideias.

Esse é o caminho para descobrir como se diferenciar, como reduzir custos e como obter receitas.

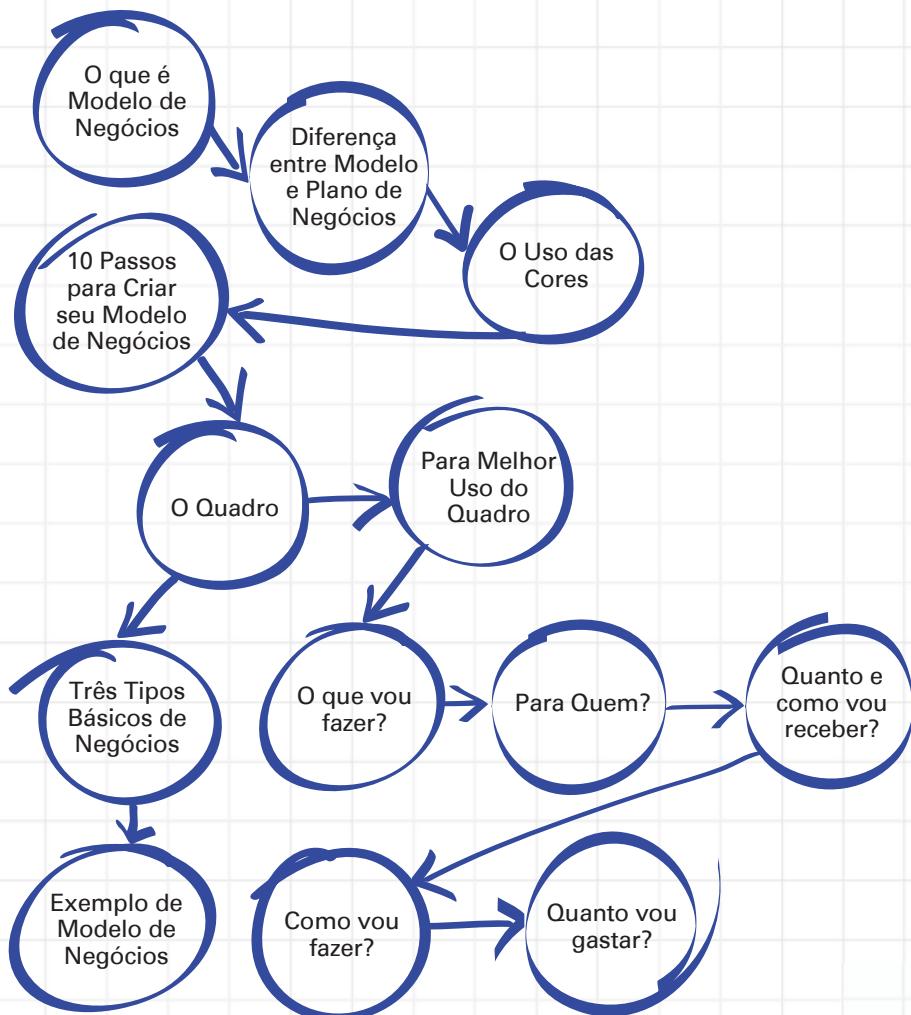
Tente. Invente. Aprenda.

Com certeza você será capaz de criar, recriar, adaptar, atualizar, inovar e realizar modelos de negócios bem-sucedidos.

Mãos à obra e bom proveito!



# CONTEÚDO





# CONTEXTO

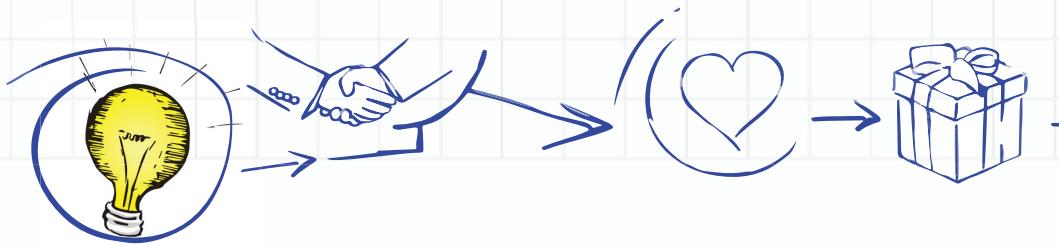
Uma ferramenta para facilitar  
a visualização do futuro negócio

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

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

O objetivo é o empreendedor criar modelos de negócios utilizando o Quadro como um guia de hipóteses a serem validadas. O Quadro é um espaço livre para imaginar o futuro negócio, com criatividade, permitindo-se pensar inovações que possam criar uma Proposta de Valor única. Desse mapa visual do negócio, o empresário é convidado a validar essas hipóteses junto aos clientes. Só depois das incertezas reduzidas com a validação das hipóteses é que se define o Modelo de Negócios, que será o insumo para o planejamento e execução.

Esta cartilha resume os conceitos e o percurso na criação de modelos de negócios com base no livro de Osterwalder e Pigneur, com o objetivo de orientar o uso de uma ferramenta que facilita a identificação de todos os aspectos de um novo empreendimento. O Quadro, que vamos conhecer, é, ao mesmo tempo, simples para ser entendido por todos e **completo** para permitir uma visualização geral do negócio, facilitando o entendimento das necessidades do futuro plano de negócios.



# O QUE É MODELO DE NEGÓCIOS?

**“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”**

**Q**ualquer negócio é um sistema. Um sistema é a combinação de vários elementos, interconectados, de forma a constituir um todo organizado.

Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido.

Um modelo é uma descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de forma linear, com textos e número, por exemplo, ou de forma visual, como um desenho, um boneco, um gráfico.

O Modelo de Negócios nesse caso, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo.

Usar recursos visuais, como o Quadro, adesivos e cores é também uma forma divertida de trabalhar e um recurso muito interessante para fazer isso colaborativamente.

Será sempre muito bom que haja colaboradores na construção domodelo, pessoas mais experientes que possam fazer perguntas, um consultor que possa olhar o modelo e descobrir lacunas ou sugerir inclusões. Além disso, um ou mais prováveis clientes para validar se o que se propõe entregar faz sentido para eles.

# DIFERENÇA ENTRE MÓDELO DE NEGÓCIOS E PLANO DE NEGÓCIOS

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

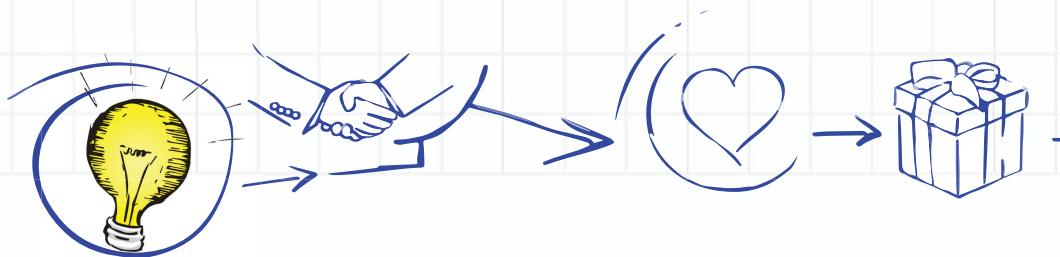
Portanto, o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor refere-se à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue.

O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc.

Se o Modelo de Negócios for alterado, o plano de negócios deverá ser alterado também. As duas ferramentas devem manter-se vivas e conectadas.

O Sebrae possui diversas soluções para elaboração do plano de negócios.

Para obter o Modelo de Negócios a ferramenta é o Quadro, que veremos a seguir.



# DIFERENCIAIS DO MODELO

## Pensamento Visual

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

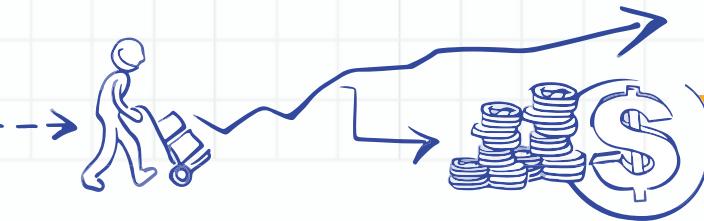
## Visão sistêmica

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

## Cocriação

Pela qualidade de ser visual e permitir a visão sistêmica, torna-se muito mais simples que pessoas não envolvidas, diretamente, no negócio possam apoiar, ajudar, colaborar na construção e análise do modelo. Viabiliza que pessoas de diferentes hierarquias, conhecimentos e experiências possam influenciar e contribuir no sentido de que o negócio se torne mais inovador.





## Simplicidade e aplicabilidade

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

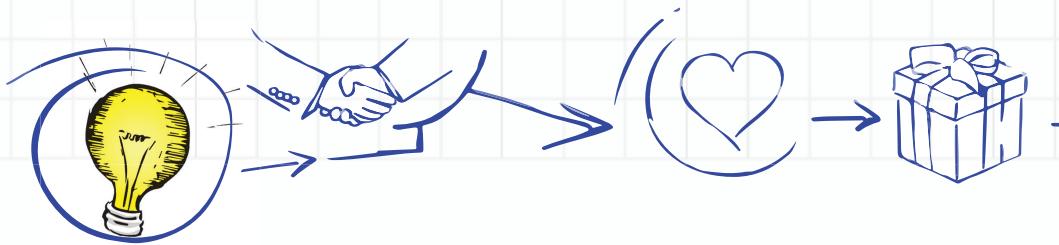
# 10 PASSOS PARA CRIAR SEU MÓDELO DE NEGÓCIO

Se existe uma ideia ou a necessidade de ampliar, mudar e inovar em um negócio já existente é hora de colocar em prática a criação do Modelo de Negócios.

Antes de iniciar, tenha em mãos:

- uma folha com desenho do Quadro;
- adesivos coloridos (*post-its*);
- canetas comuns ou, se possível, canetas de várias cores.

1. Existe uma ideia? Mesmo que seja uma ideia embrionária, o Quadro ajudará a visualizar melhor – mesmo que seja necessário completá-lo posteriormente. O Quadro não precisa ser totalmente preenchido em um único momento.



2. Nunca escreva diretamente no Quadro. Prefira sempre o uso dos adesivos por diversas razões: pelo uso das cores (ver tópico extra sobre o tema), pela facilidade de escrever, desenhar, reescrever, trocar de lugar, agrupar, enfim, usar livremente sem precisar trocá-lo.
3. O Quadro pode ser iniciado por qualquer bloco. Mas na grande maioria das vezes, a melhor opção é começar com a dupla Proposta de Valor/segmentos de Clientes. É nessa combinação que está a alma da empresa.
4. Neste momento, vale usar os adesivos para registrar as primeiras ideias. Mesmo que não esteja ainda bem claro, coloque no *post-it* e cole no quadro as primeiras tentativas. A visualização ajuda a confirmar se está no caminho certo, se precisa melhorar, acrescentar ou mudar.
5. Caso você tenha iniciado por algum outro bloco que não seja sobre a Proposta de Valor e o Segmentos de Clientes, busque na primeira oportunidade completar esses dois blocos, pois, sem eles, fica muito difícil continuar.
6. Procure completar o lado direito do Quadro, em que descreve a geração de valor, antes de dedicar-se mais ao lado esquerdo (o lado que descreve a eficácia da entrega da Proposta de Valor).
7. Se alguns pontos ainda ficarem em branco ou se ficarem com mais de uma opção, não há problema. Será um exercício para o empreendedor refletir para completar, modificar, escolher e refinar o modelo.
8. O modelo é um roteiro para registrar e validar hipóteses. Quem não atualiza constantemente seu Modelo de Negócio corre o risco de ver seu mercado ocupado por competidores que criam modelos com valores alternativos ao seu.
9. O modelo é muito útil também para possibilitar reflexões. E se eu mudasse meu canal? Ou minha forma de gerar receita? Se eu passasse o que hoje é atividade para um parceiro? Se eu visse meu parceiro como cliente? Enfim, a ideia é que o Quadro ajude o empreendedor a visualizar possibilidades de mudanças constantes.
10. Teste as hipóteses. O fato de usar o Quadro e os adesivos serve para registrar e aperfeiçoar ideias. Mas, antes de implementá-las, é

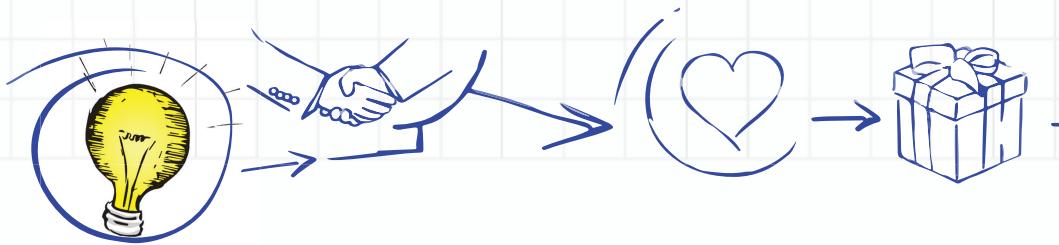


recomendável buscar formas de validar com o cliente se a hipótese tem sentido. Procure fazer protótipos, demonstração, propostas e ouça os *feedbacks* para ajudar a refinar e a definir seu Modelo de Negócio.

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

## O USO DAS CORES

1. Não há regras rígidas para o uso das cores, mas para facilitar o entendimento, as melhores práticas mostram que usar a mesma cor para relacionar todos os blocos do Quadro ajuda a diferenciar os negócios dentro de uma mesma empresa.
2. Se um salão de beleza também mantém um quiosque de venda de bijuterias, talvez a Proposta de Valor e/ou o segmento de clientes do corte de cabelo e da compra de bijuterias sejam um pouco diferentes e, por isso, justifique o uso de duas cores. Por exemplo, usar uma cor para "Cortes de cabelos que valorizam o rosto" para "Mulheres maduras" e outra cor para "Bijuterias modernas" para "Mulheres de bom gosto".
3. Para diferentes segmentos, clientes atendidos pela mesma Proposta de Valor devem ser usadas as mesmas cores.
4. No caso de diferentes propostas de valor para o mesmo segmento de clientes a cor do segmento de clientes deve ser a mesma da principal Proposta de Valor. Nessa hora, é importante perceber se essa Proposta de Valor diferente é mesmo real e se exige recursos,



atividades, gera receitas diferentes. Quando isso for verdade, as mesmas cores devem ser utilizadas para visualizar o que está relacionado a essa Proposta de Valor nos outros blocos do Quadro.

##### 5. Outras opções de uso das cores:

- *usar cores diferentes para projetar como seria o modelo comparado a ideias diferentes;*
- *usar cores para diferentes estágios da empresa. Até conseguir os primeiros clientes será de uma cor, depois mudará de cor;*
- *testar novas formas de uso das cores, desde que sempre faça sentido, para facilitar o entendimento.*

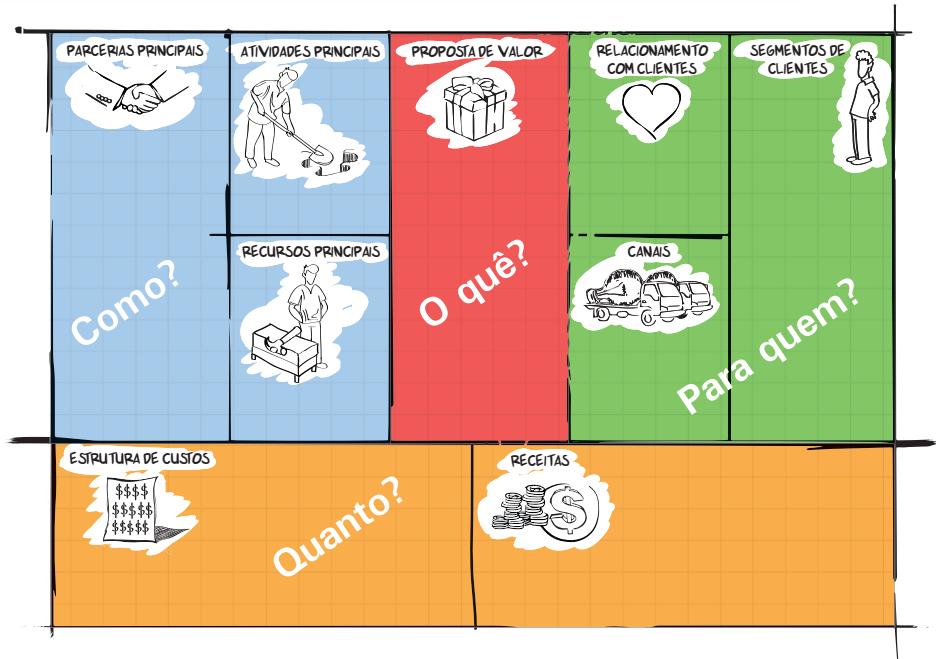
## O QUADRO

**O** Quadro é uma ferramenta para criação de Modelo de Negócios, que reúne nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas.

1. **Vou fazer o quê?** Essa resposta será a sua Proposta de Valor.
2. **Para quem vou fazer?** Aqui, estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes.
3. **Como vou fazer?** Descubra quais são os recursos principais; as atividades e os parceiros principais.
4. **Quanto?** Avalie quais e como serão obtidas as receitas e qual será a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

O propósito é te ajudar a organizar as ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo.



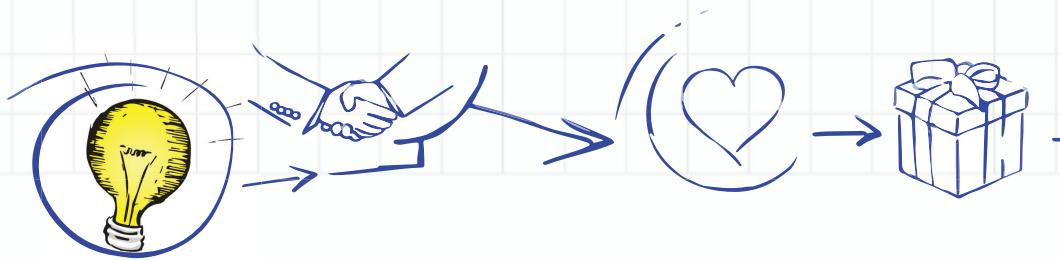


# PARA MELHOR USO DO QUADRO

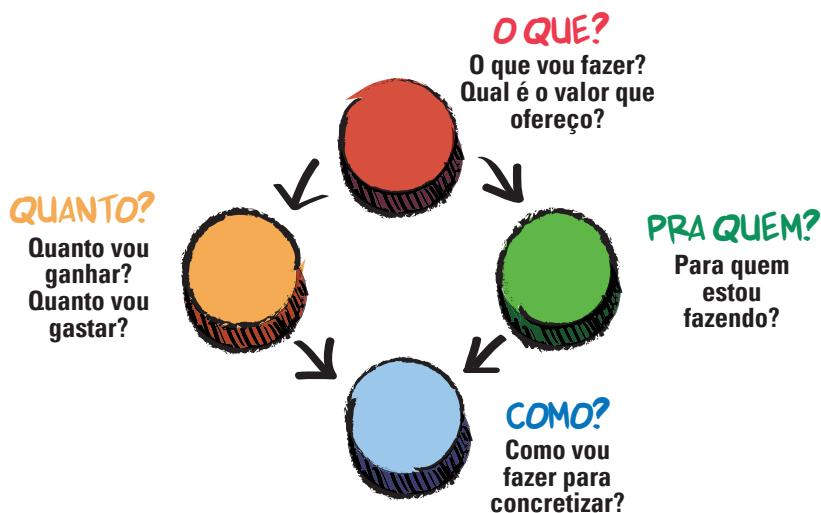
**P**ara construir seu Modelo de Negócios, você circulará livremente por quatro etapas:

Em cada etapa aparecem um ou mais blocos.

Leia com atenção as informações que precedem cada etapa e, em seguida, fique atento ao que se diz em cada bloco. Tudo que você ler pode ajudá-lo a se lembrar de outros aspectos e detalhes importantes para seu negócio.



Se você achar que deve começar em ordem diferente da que está sugerida não há problema, desde que percorra todas as etapas e não deixe nenhum bloco sem informação.

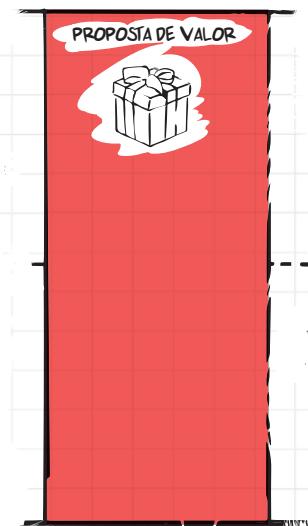


Lembre-se dos *post-its* para anotar. Assim, se mudar de ideia, pensar diferente, ou perceber que precisa acrescentar ou modificar algum ponto, será muito mais fácil.

Se precisar de um tempo para buscar informações, conversar com outras pessoas, refletir sobre tudo, não tem problema, isso faz parte do processo.

O melhor será visualizar o modelo do seu negócio pronto para ser desenvolvido.

# O QUE VOU FAZER?



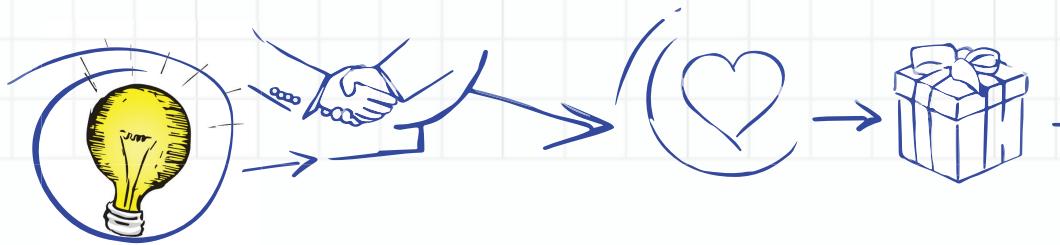
Não há negócio sem “O QUÊ”. Nesta etapa, você descreverá, com poucas palavras, sua **Proposta de Valor**.

Você deve refletir sobre o que está oferecendo, o ponto de vista das necessidades dos clientes e o ganho dos clientes com o que você pretende oferecer.

Necessidade é algo que os clientes precisam, sentem falta, não encontram por perto. Coisa que fazem parte de demandas não atendidas. Ganho é algo mais, alguma coisa que melhorará qualquer aspecto da vida, ou seja, surpreender, criar novas facilidades.

Depois, você terá de relacionar sua Proposta de Valor com os outros blocos do Quadro. Talvez, quando você fizer isso, descubra que ela precise ser modificada. Tudo bem! Elaborar um Modelo de Negócio é um processo de construção e aprendizado. Vá em frente!

Lembre-se de usar os *post-its* para anotar e colar no Quadro.



# PROPOSTA DE VALOR



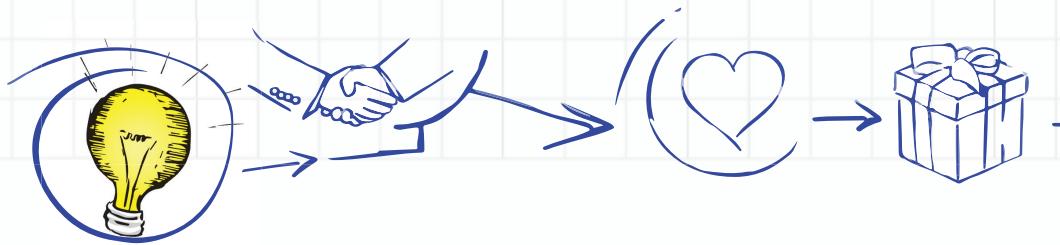
Aqui, você definirá o valor do produto ou serviço para seus clientes.

**Valor** = a razão ou o motivo pelo qual pessoas adquirem seus produtos e serviços. Você deve pensar se está atendendo a uma necessidade, resolvendo um problema ou melhorando alguma situação existente.

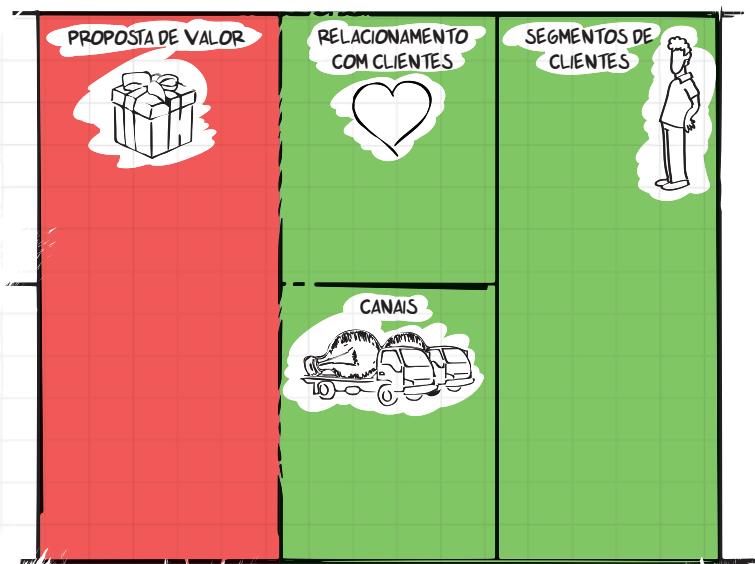
**DICA** = Por que os clientes comprarão de você e não dos seus concorrentes?

Tipos de Proposta de Valor	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Novidade	Buscam satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades que os clientes anteriormente não percebiam porque não havia oferta similar	Ipod, Iphone, Ipad
Performance	Melhoria de desempenho de um produto ou serviço	Entrega de pizza em 30 minutos
Customização	Adaptação de produtos e serviços para necessidades específicas de clientes individuais ou de um segmento de clientes	21 diamonds (loja de joias exclusivas)

Fazer o que deve ser feito	Ajudar clientes a obter serviços que favoreçam seus negócios ou facilitem sua vida.	Empresas de motoboy que resolvem problema de entregas para lojas
Design	Diferenciação por desenho, moda, ergonomia	Iphone
Marca Status	O cliente encontra valor no ato simples de usar/exibir determinado produto pela marca	Lojas multimarcas; Nespresso
Preço	Valor semelhante a um preço inferior é uma maneira de satisfazer as necessidades dos clientes sensíveis ao preço.	Lojas tipo 1,99
Redução de Custos	Ajudar os clientes a reduzir os custos para suprir suas necessidades	Serviços de entregas grátis Localweb
Redução de Risco	Redução do risco na compra de produtos ou serviços	Carros usados com garantia de um ano
Acessibilidade	Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles	Gol
Conveniência	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços	Lojas em postos de gasolina



# PARA QUEM?

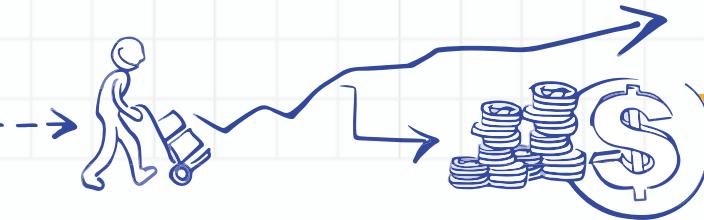


Já sabe “O QUÊ” vai fazer, é hora de encontrar seus clientes. Para quem você quer fazer? A quem é dirigida sua Proposta de Valor? Nesta etapa, você conectará sua **Proposta de Valor** com os **Segmentos de Clientes**, os **Canais** pelos quais você fará a entrega dos produtos ou serviços e a forma como se **relacionará com os clientes**.

Como em um quebra-cabeças, esses quatro blocos devem se integrar, oferecendo uma visão clara sobre quem receberá seus produtos e serviços, de que forma eles chegarão aos clientes que se propõe a atender, e mais, como se dará o seu relacionamento com esses clientes.

Em cada bloco, você encontrará orientações que o ajudarão a pensar e construir sua visão do negócio ou da inovação.

Lembre-se de usar os *post-its* para anotar e colar no Quadro.



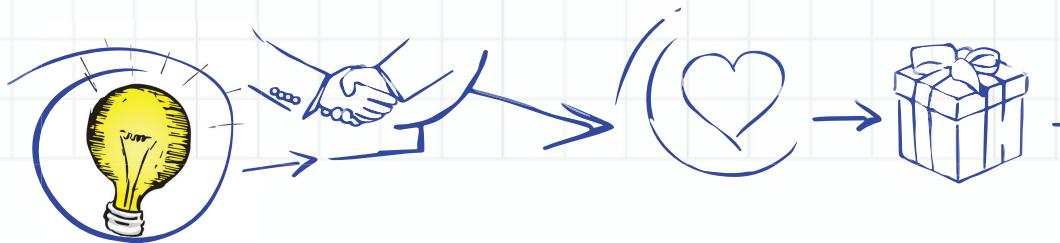
# SEGMENTOS DE CLIENTES



Aqui, você definirá quem são os clientes que pretende atender.

**Segmentos de clientes**= Eles tem um perfil específico? Como eles estão agrupados? Como estão localizados? Há uma necessidade comum?

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Mercado de massa	Não distingue entre Segmentos de Clientes diferentes, concentra-se em um grande grupo de clientes com problemas e necessidades semelhantes.	Fabricantes de eletrônicos
Mercado de nicho	Visa a atender Segmentos de Clientes, especializados. As relações são todas adaptadas às exigências específicas de um nicho de mercado. Tais Modelos de Negócios são frequentemente encontrados nas relações fornecedor-comprador	Fabricantes de autopartes; lojas de material esportivo; site que as namoradas vendem o que ganharam dos ex-namorados
Segmentado	Distingue, no mercado, segmentos com necessidades ligeiramente diferentes.	Bancos, que possuem produtos específicos para clientes com muito dinheiro para investir



Diversificado	Tem dois ou mais Segmentos de Clientes não relacionados e com necessidades e problemas muito diferentes.	Amazon, vende livros, eletrônicos, eletrodomésticos
Plataformas multilaterais	Tem dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes	Revistas, que precisam de assinantes e anunciantes

**DICA** = *há sempre um grupo especial de clientes para seu produto ou serviço.*

## CANAIS



Aqui, você definirá de que forma seus produtos ou serviços chegarão até os clientes.

**Canais** = como o cliente encontrará seus produtos ou serviços

**C**anais podem ser operados pelos dono do negócio, são os canais particulares ou podem ser operados por meio de parceiros. Em ambos os casos eles podem ser diretos ou indiretos.

Tipos	Exemplos de negócios
Parceiros Indiretos – Distribuidores	Fornecedores de combustíveis



Parceiros Indireto – Lojas parceiras	Lojas de venda de celulares que fornecem a linha; Estante Virtual, loja na internet que reúne mais de 1000 sebos brasileiros
Parceiros Indireto – Atacados	Fornecedores de grãos
Parceiro Direto – Equipe de Vendas	Natura; Avon
Parceiro Direto – Loja	Lojas de comércio em geral
Parceiro Direto – Web	Loja na internet, Extra; Pão de Açúcar; Livrarias on-line

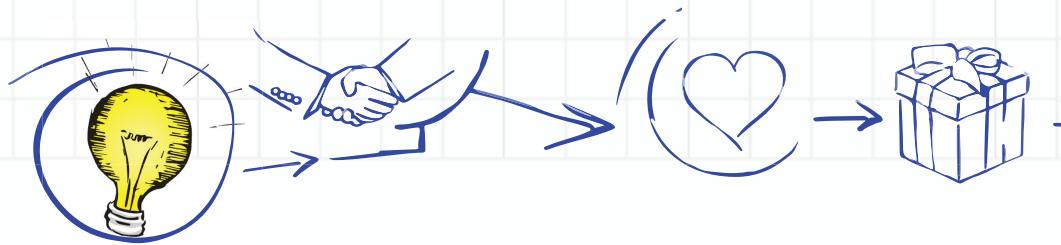
**DICA** = quanto mais curto o caminho que o cliente fizer, melhor.

# RELACIONAMENTO COM CLIENTES



Aqui, você definirá seu relacionamento com os clientes.

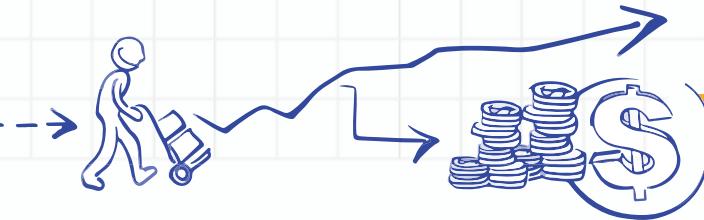
**Relacionamento com clientes** = como farei para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que eles não me troquem por outro.



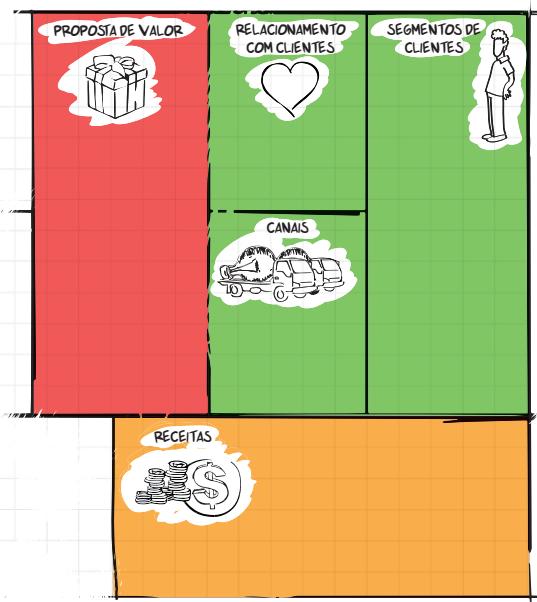
Tipos de relacionamento	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Assistência pessoal	Interação humana, seja no ponto de venda, <i>call center</i> ou <i>e-mail</i>	Serviços de TV a cabo
Assistência pessoal dedicada	Interação humana, com representantes inteiramente dedicados a grupos de cliente	Bancos, que mantêm um gerente específico para orientar os clientes de acordo com o perfil deles
<i>Self-service</i>	A empresa provê os meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo	Restaurante que serve a quilo
Serviços automatizados	Mais sofisticado que o <i>self-service</i> , a empresa utiliza recursos de automação para que o cliente obtenha o produto ou serviço	Máquinas de venda de refrigerantes
Comunidades	Comunidades <i>on-line</i> para envolver clientes em torno de um produto ou de problemas que o produto resolve	Clube Nespresso, <i>sítie</i> que reúne clientes para comprar café, máquinas de café e acessórios
Cocriação	Busca o envolvimento do cliente para a criação ou o desenvolvimento de produtos e serviços	Camiseteria, <i>sítie</i> de venda de camisetas em que os clientes criam seu próprio desenho

**DICA** = *clientes gostam de ser reconhecidos por comprar de você.*





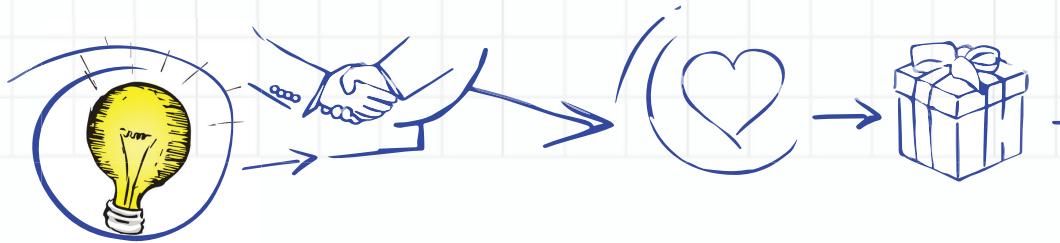
# QUANTO E COMO VOU RECEBER?



**U**ma vez que você sabe “O QUÊ” irá fazer e “QUEM” atenderá, está pronto para descobrir como e quanto ganhará.

Todo negócio precisa gerar dinheiro, caso contrário não é um negócio, é uma fantasia. Você descobrirá que há várias formas de cobrar pelo seu produto ou serviço, mas deverá pensar bastante sobre quanto cobrar.

O valor cobrado pelo seu produto ou serviço deve possuir uma relação muito forte com a sua Proposta de Valor, e a forma de pagamento deve considerar se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de pagamento que você pretende estabelecer.



# RECEITAS

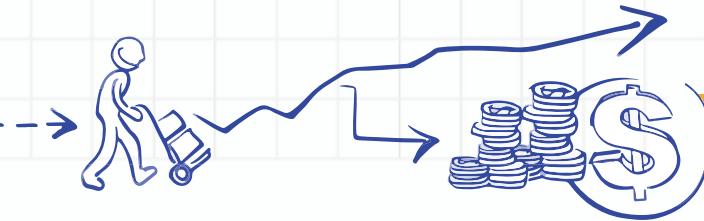


Aqui, você definirá como será a entrada do dinheiro.

**Receitas** = quanto e como os clientes pagarão pelo que ofereço.

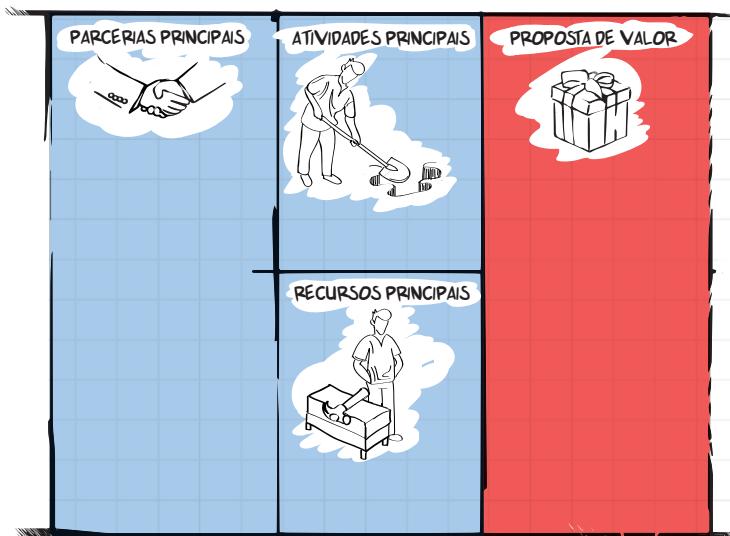
Tipos	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Vendas diretas	A relação se dá diretamente com o cliente	Comércio varejista; <i>e-Commerce</i>
Pagamento pelo uso	Dá direito ao usuário de uso exclusivo de um produto ou serviço por tempo pré-determinado	Hotéis; locação de automóveis; jogos <i>on-line</i> (paga-se para usar determinados recursos avançados do jogo)
Assinaturas	Paga-se periodicamente pelo uso contínuo do produto ou serviço	TV a cabo, revistas; <i>sites</i> de música, sites de jogos <i>on-line</i>
Aluguel	Semelhante ao pagamento pelo uso, paga-se para utilizar um produto ou serviço por tempo determinado	Aluguel de roupas de festa; hospedagem de <i>sites</i>
Licenciamento	O produto ou serviço deve ser utilizado sem sofrer nenhuma alteração	Programas de computador
Comissões	Ganho pela venda de produtos e serviços de terceiros	Corretores de imóveis
Anúncios	Um terceiro que utiliza seu espaço para divulgar produtos ou serviços	Jornais; revistas; <i>sites</i> de pesquisa





**DICA** = *a forma de cobrar deve estar de acordo com o jeito que o cliente gosta de pagar.*

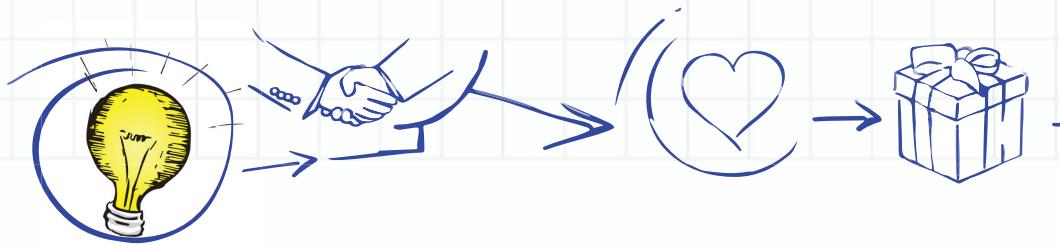
# COMO VOU FAZER?



**T**odo negócio precisa de uma estrutura para funcionar. Simples ou complexa, essa estrutura é que tornará possível viabilizar sua Proposta de Valor.

Você deve ficar atendo ao que é fundamental, indispensável tanto nos **recursos**, como nas **atividades**.

Lembre-se: sempre há um **parceiro** que poderá facilitar sua vida.



# RECURSOS PRINCIPAIS



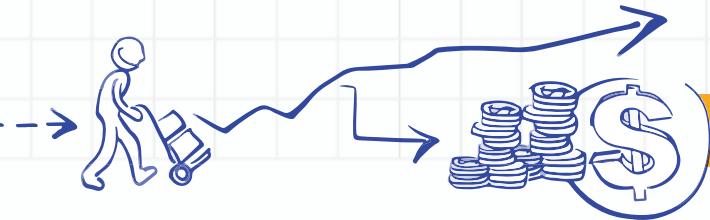
Aqui, você definirá todos os recursos necessários para realizar sua proposta de valor.

**Recursos** = o que é preciso para fazer o negócio funcionar.

Tipos	Exemplos
Físicos	Imóveis; máquinas; mobiliário
Intelectuais	Designers; jornalistas; programadores
Humanos	Pessoal não especializado, como vendedores, gerentes, auxiliares
Financeiros	Capital próprio; financiamentos; investidores

**E** importante não confundir recurso com canal. Por exemplo, se o negócio utiliza um *site* como canal, precisará dos recursos físicos, computador e rede. Se pretende ter como canal uma equipe de vendas, pessoas serão recursos necessários.

**DICA** = *fique de olho nos recursos imprescindíveis.*



# ATIVIDADES PRINCIPAIS

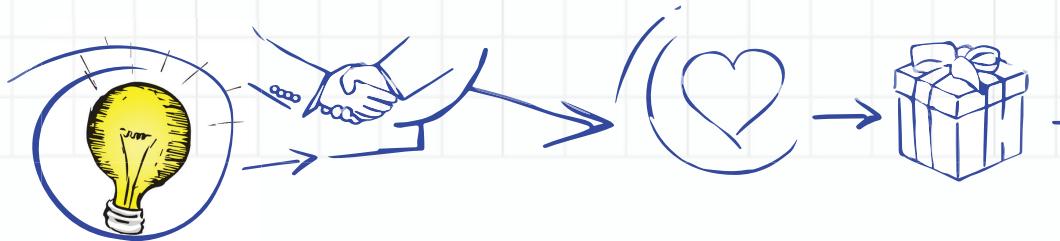


Aqui, você relacionará as ações necessárias para a realização da proposta de valor.

**Atividades** = ações importantes para realização do negócio.

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos
Produção	A principal atividade do negócio é produzir alguma coisa	Roupas; comida
Resolução de Problemas	O foco é resolver problemas dos clientes	Consertos; manutenção de equipamentos; treinamento
Plataforma	Quando o negócio cria solução para hospedar atividades dos clientes.	Soluções para negócios pela internet, como o Mercado Livre; UOL
Redes	Provimento de acesso e comunicação	Pequenos provedores de internet; Lan House

**DICA** = fique de olho nas atividades mais importantes.



# PARCERIAS PRINCIPAIS

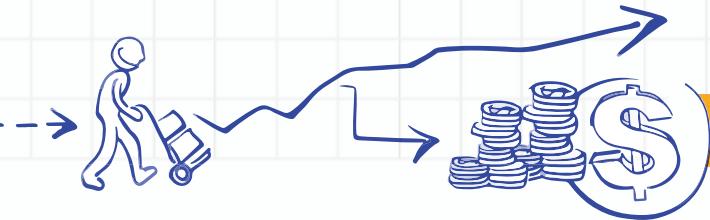


Aqui, você identificará fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor.

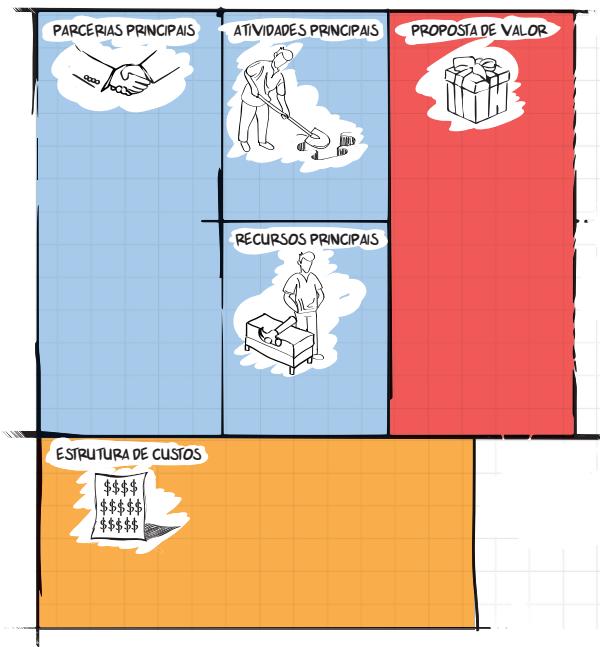
**Parceiros**= aliados para otimizar e reduzir riscos do negócio.

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos
Otimização e economia de escala	Está na relação com fornecedores, que podem suprir ou facilitar atividades ou recursos de um negócio	O fornecedor coloca equipamentos, como no caso de sorvetes; o fornecedor oferece descontos progressivos pela quantidade de produtos vendidos
Redução de risco e incerteza	Quando outras pessoas integram soluções para diminuir o risco de erros e dar mais segurança aos resultados do negócio	Contadores, que orientam o proprietário; seguradoras que, além de fazer o seguro, mantém relação de observação e orientação quanto aos riscos; analistas de mercado, orientando financeiramente
Terceirização (serviços, infraestrutura)	Produção de partes de um produto ou de uma parte dos serviços necessários ao negócio	Produção de partes de um equipamento; costura de roupas; serviços de limpeza; serviços de entrega; locadores

**DICA** = *ninguém faz nada sozinho, descubra quem lhe ajudará.*

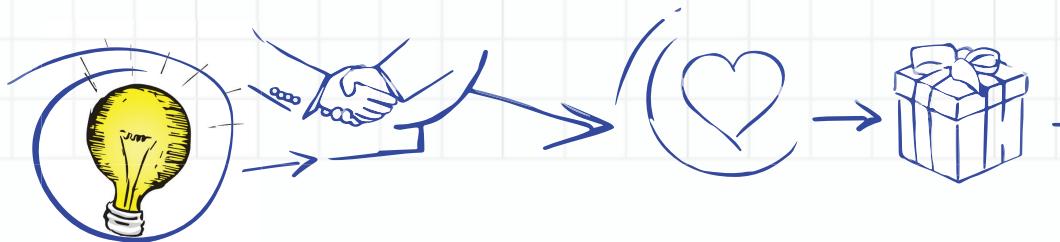


# QUANTO VOU GASTAR?



Você já conhece a estrutura necessária para suportar sua Proposta de Valor. Está na hora de descobrir “Quanto custa” criar e manter essa estrutura.

Mais uma vez, mantenha olho firme no que é fundamental, imprescindível. Sempre lembrando que esse custo deverá suprir todas as expectativas do “COMO”, do “O QUÊ” e do “QUEM”. Se ainda tem dúvida, reveja cada bloco do seu modelo.



# ESTRUTURA DE CUSTOS



Aqui, você levantará o que vai gastar para a realização da proposta de valor.

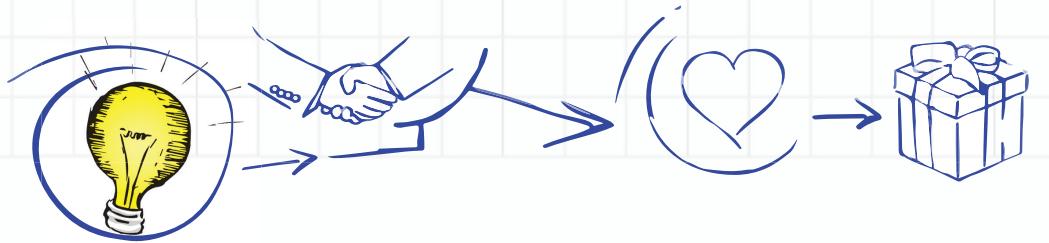
**Estrutura de custos** = todos os custos envolvidos para operação do negócio.

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos
Otimização e economia de escala	Está na relação com fornecedores, que podem suprir ou facilitar atividades ou recursos de um negócio	O fornecedor coloca equipamentos, como no caso de sorvetes; o fornecedor oferece descontos progressivos pela quantidade de produtos vendidos
Redução de risco e incerteza	Quando outras pessoas integram soluções para diminuir o risco de erros e dar mais segurança aos resultados do negócio	Contadores, que orientam o proprietário; Seguradoras, que além de fazer o seguro mantém relação de observação e orientação quanto aos riscos; analistas de mercado, orientando financeiramente
Terceirização (serviços, infraestrutura)	Produção de partes de um produto ou de uma parte dos serviços necessários ao negócio	Produção de partes de um equipamento; costura de roupas; serviços de limpeza; serviços de entrega; locadores
Foco em custos reduzidos	Quando são eliminados os recursos e serviços para gastar menos e, na maioria das vezes, vender mais barato	Restaurantes de refeições a quilo e Lojas 1,99 (eliminação de vendedores, garçons); Gol (eliminação dos lanches a bordo)



Foco no valor (luxo, exclusividade, conforto)	Foco na experiência, nas marcas famosas, na personalização de produtos. O valor está mais no intangível.	Lojas multimarcas; hotéis quatro estrelas; produtos de <i>designers</i> ; joias
Foco em custos fixos	Quando o negócio depende de recursos especializados para produzir ou prestar serviços	Fábricas em geral; clínicas
Foco na escala de vendas	O custo do produto é alto e requer que se venda muito para se obter lucro.	Grandes empresas de cosméticos, de alimentos, de produtos de limpeza
Foco em grandes clientes	O negócio atende grandes empresas ou governos	Fornecedores de autopeças
Foco em diversidade de produtos	Grande quantidade de produtos e serviços para somar os ganhos	Supermercados; lojas de departamento

**DICA** = *diferenciação de valor associada à redução de custos ajuda a abrir espaços de mercado.*



# TRÊS TIPOS BÁSICOS DE NEGÓCIOS

## Aspectos Econômicos

### Inovação de Produto

A entrada antecipada no mercado permite cobrar preços de primeira linha e adquirir grande fatia do mercado; a **velocidade** é crucial

### Gestão do Relacionamento com o Cliente

Os altos custos para atrair clientes tornam imperativo fazer muito lucro; o **escopo econômico** é crucial

### Gerenciamento de Infraestrutura

Altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para obtenção de baixos custos unitários; a **economia de escala** é crucial

## Aspectos Culturais

Luta por talento; barreiras baixas de entrada; muitos jogadores pequenos prosperam

**Luta por escopo;** consolidação rápida; poucos jogadores grandes dominam

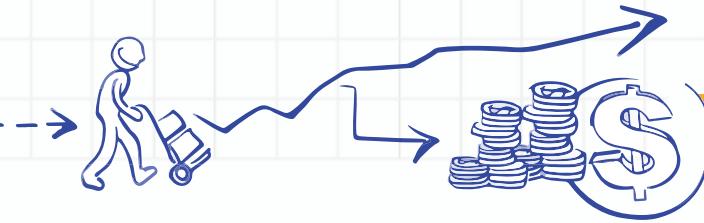
**Luta por escala;** consolidação rápida; um reduzido número de jogadores grandes prosperam

## Aspectos Competitivos

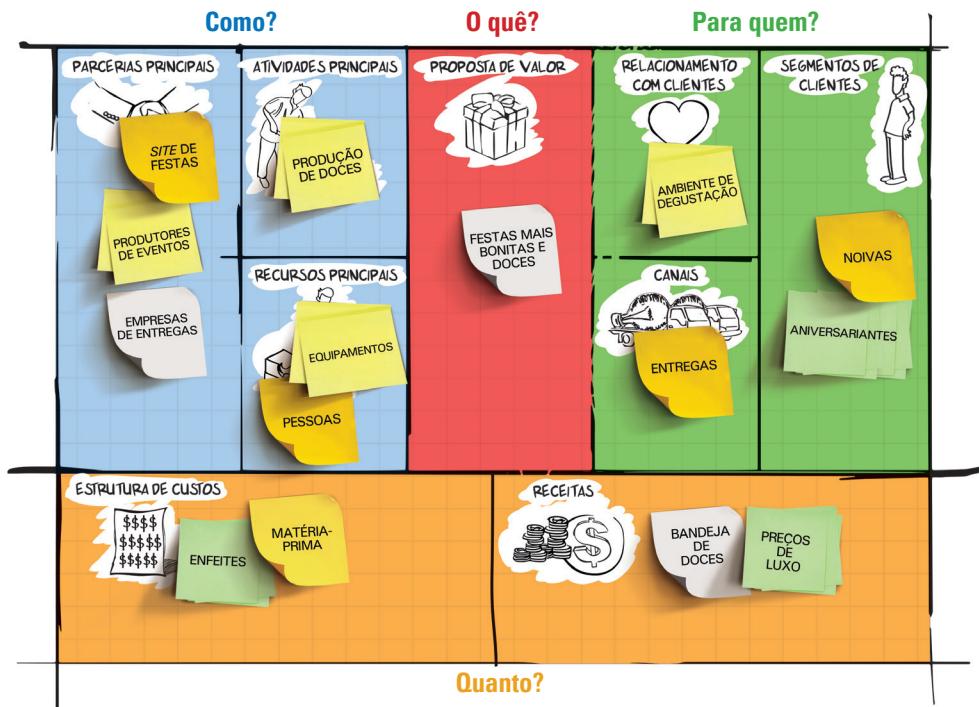
Centrada no funcionário; mimando as estrelas criativas

Altamente orientada ao serviço; mentalidade de cliente em primeiro lugar

Focada no custo; reforça a padronização. Previsibilidade e eficiência

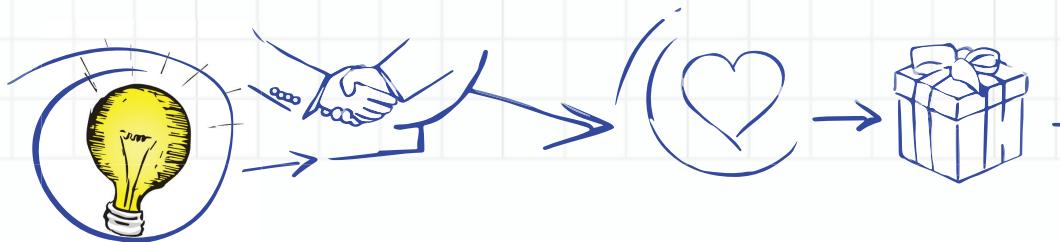


# EXEMPLO DE MODELO DE NEGÓCIOS



**O**bserve o exemplo acima. Ele está bem resumido, mas contém as informações mais importantes sobre o modelo que se pretende implantar.

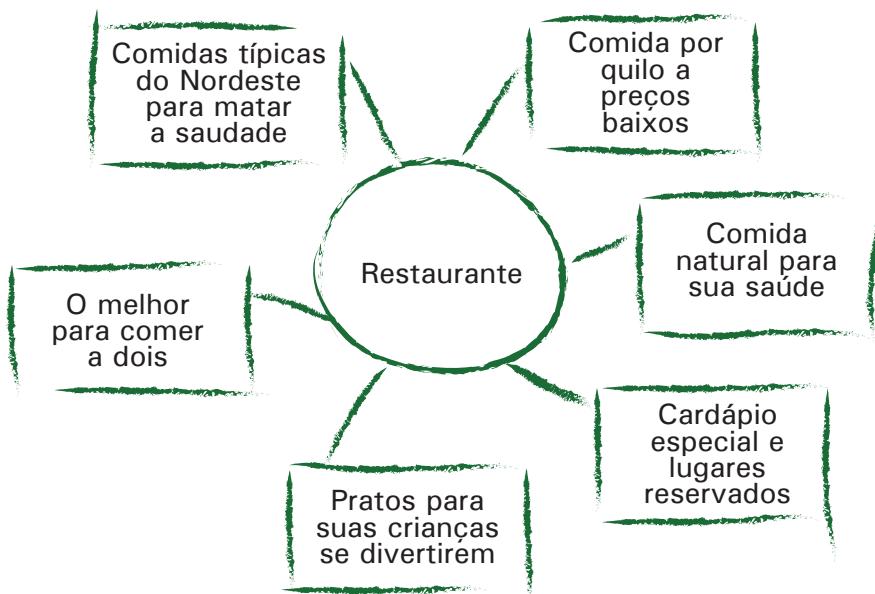
Veja que uma loja de doces para festas precisa de parceiros importantes. Entenda a relação entre a Proposta de Valor e o relacionamento com clientes, que se dá em um ambiente de degustação. Na estrutura de custo, o detalhe

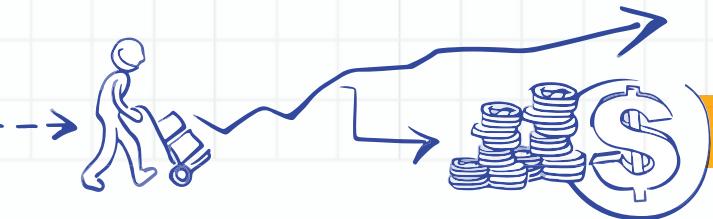


dos enfeites é bem importante, porque podem ser até mais caros que o doce. Esses enfeites possuem relação com as Receitas, porque a bandeja de doces decorada tem preço mais alto.

Lembre-se que, qualquer que seja o seu negócio, na construção do Quadro, essas relações precisam aparecer. Com base no entendimento dessas relações que você construirá seu negócio e refletirá sobre a viabilidade dele.

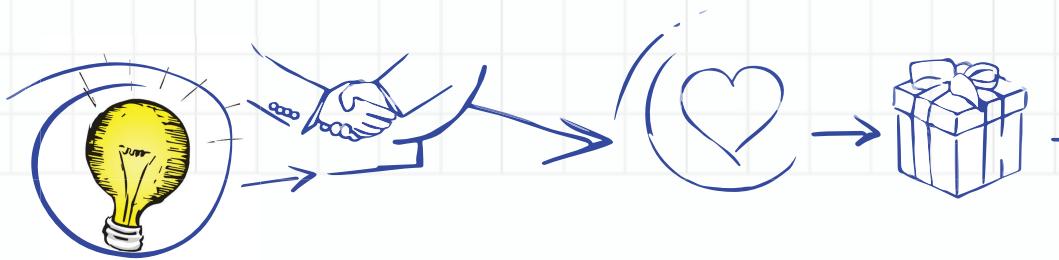
## EXEMPLOS DE PROPOSTA DE VALOR



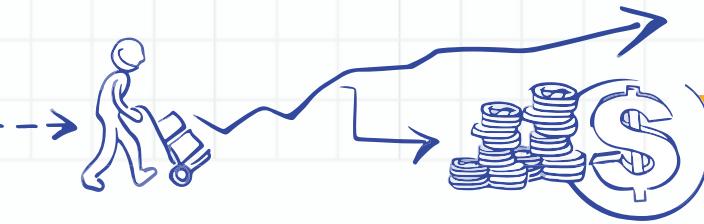


## EXEMPLOS DE SEGMENTOS DE CLIENTES

- Pessoas que moram em um raio de até três quilômetros do local da loja.
- Mulheres executivas que trabalham no centro da cidade.
- Homens jovens que praticam esportes radicais.
- Casais que gostam de levar seus filhos para comer em restaurantes.
- Classe média alta que usa produtos de luxo.



- Empresários que precisam divulgar duas empresas.
- Adolescentes que gostam de andar na moda.
- Executivos que comem fora de casa.
- Pessoas que moram sozinhas e levam lanches para suas casas.
- Pessoas de 20 a 35 anos que são usuários de produtos naturais.
- Vegetarianos em geral.
- Donos de cães de estimação.
- Pessoas de idade madura que gostam de passear e não tem companhia para sair de casa.
- Artistas e artesãos da região.
- Pessoas que precisam almoçar fora de casa e possuem pouco dinheiro.
- Executivos que não tem tempo de sair para fazer compras.



CARTILHA O QUADRO DE  
MÓDULO DE NEGÓCIOS

# ANOTAÇÕES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

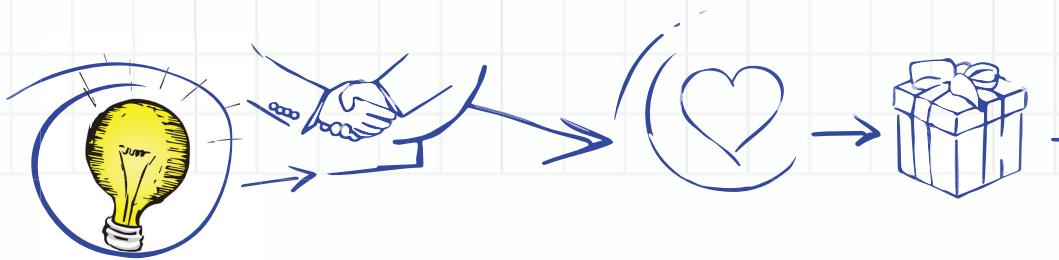
---

---

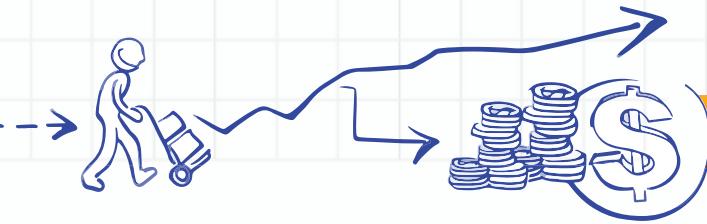
---

---

---

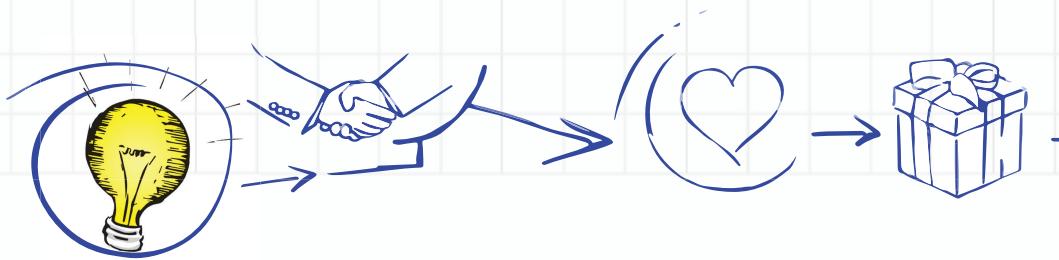


# ANOTAÇÕES



CARTILHA O QUADRO DE  
MODELO DE NEGÓCIOS

# ANOTAÇÕES



# ANOTAÇÕES





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800