



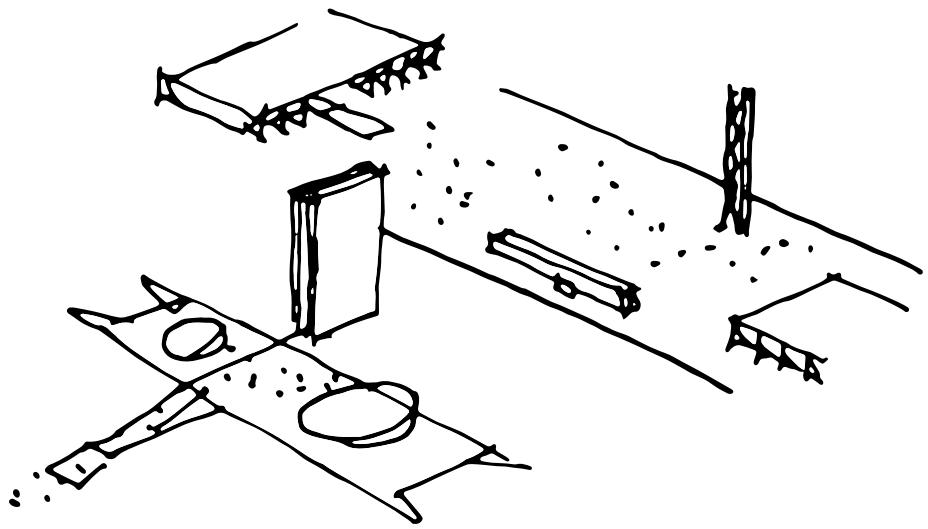
Cartilha

# O QUADRO DE MÓDELO DE NEGÓCIOS

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







“A gente tem que sonhar senão as coisas não acontecem”

*Oscar Niemeyer*

© 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

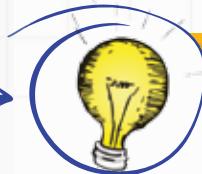
### **Coordenação Nacional**

Olivia Mara Ribeiro Castro  
Stefano Portugal  
Marcio Brito

### **Consultor Conteudista**

Marcelo Severo Pimenta  
Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores Ltda.

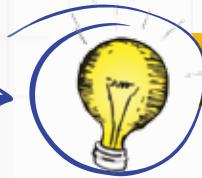
**Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Revisão Ortográfica**  
i-Comunicação



# 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 Negócios .....	15
O uso das cores .....	18
O Quadro .....	19
Para melhor uso do Quadro .....	20
O que vou fazer? .....	21
Proposta de Valor .....	22
Exemplos de Proposta de Valor .....	24
Para quem? .....	25
Segmentos de Clientes .....	26
Exemplos de Segmentos de Clientes .....	27
Canais .....	28
Relacionamento com Clientes .....	29
Quanto e como vou receber? .....	31
Fontes de Receita .....	32
Como vou fazer? .....	33
Recursos Principais .....	34
Atividades Principais .....	35
Parcerias Principais .....	36
Quanto vou gastar? .....	37
Estrutura de Custos .....	38
Exemplo de Modelo de Negócios .....	39





# NOSSA PROPOSTA

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

A ferramenta utilizada será o **Quadro**, criado por Alex Osterwalder, que permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, no qual se pode 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 ser feito para conquistar clientes e ganhar dinheiro.

São nove blocos ou funções, agrupados em quatro etapas: **o que; 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 adesivos autocolantes, 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.

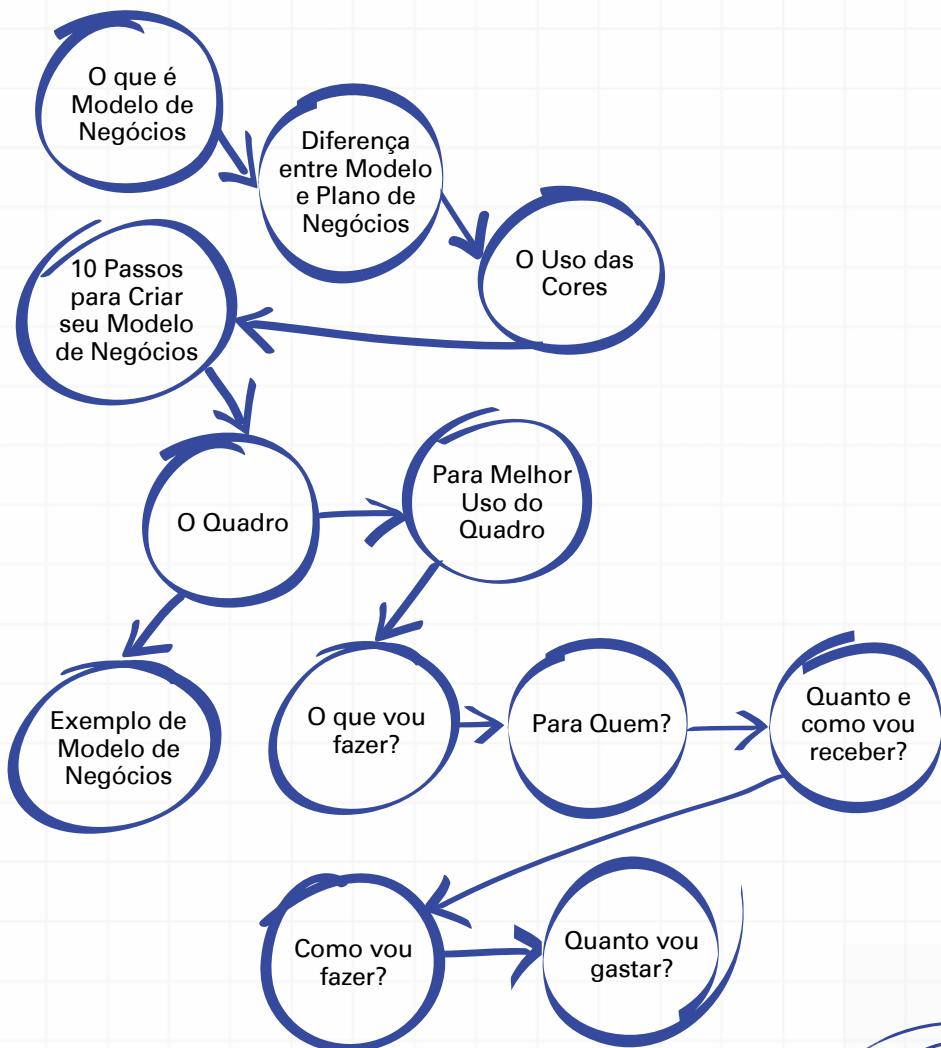
Aprenda. Tente. Invente.

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

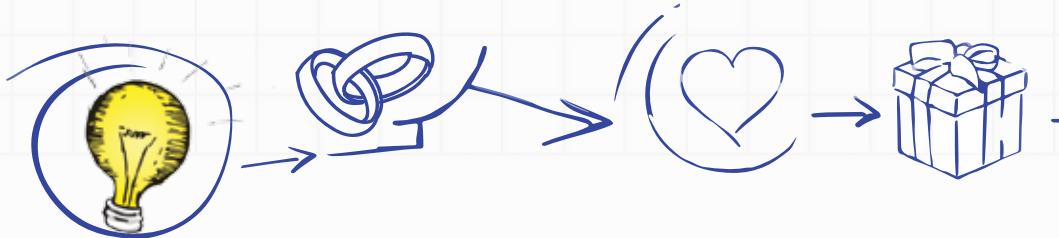
Uma ferramenta para facilitar  
a visualização do futuro negócio

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.”

Alexandre Osterwalder

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

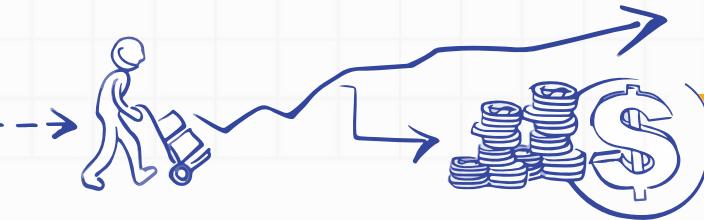
Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido.

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 autocolantes e cores) é também uma maneira divertida de trabalhar de forma colaborativa. Sempre é bom quando se está criando poder ouvir a opinião de possíveis sócios, parceiros, potenciais clientes, familiares, amigos, enfim, quem estiver disposto a ajudar. Afinal, qualquer pessoa ao ver o Quadro completo, deve ser capaz de visualizar o modelo e sugerir inovações que poderão depois ser validadas. Lembre-se: ao criar o modelo, o papel aceita tudo. Você pode imaginar diferentes situações e depois testar e escolher aquelas que vão realmente ser implementadas.





# 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.

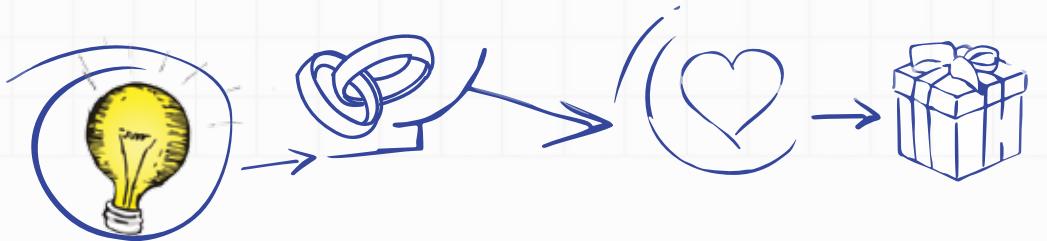
Portanto, o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura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

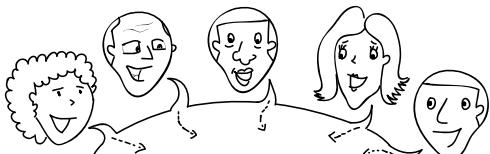


Consiste em usar desenhos para representar ideias ou situações. O Quadro utiliza o pensamento visual, permitindo ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para um Quadro, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata. O desenho nos permite comparar as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



## Visão sistêmica

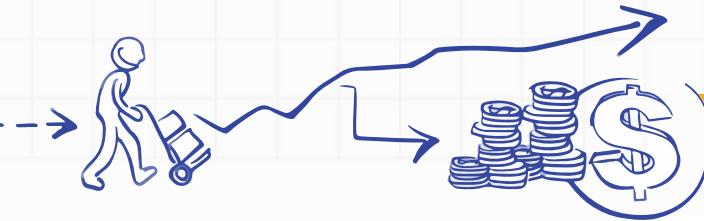
É a possibilidade de compreender o todo baseado em uma análise das partes e da interação entre elas. Ao olhar para o Quadro é fácil ver o todo na relação das partes, ou seja, ver todo o negócio pelos nove blocos relacionados, por meio do lado do referido valor com o lado da Eficiência e considerando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



## Cocriação

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





## Simplicidade e aplicabilidade

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

# 10 PASSOS PARA CRIAR SEU MÓDULO DE NEGÓCIOS

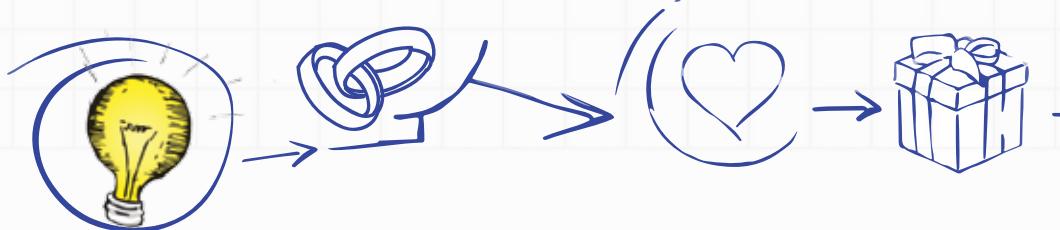
Se existe uma ideia ou a necessidade de ampliar, mudar e inovar em um negócio já existente é hora de colocar em prática a criação do Modelo de Negócios.

Antes de iniciar, tenha em mãos:

- uma folha com desenho do Quadro;
- adesivos autocolantes coloridos;
- canetas comuns ou, se possível, canetas de várias cores.

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

(Steve Jobs)



**Tem 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.

**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.

**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.

**Não tenha medo de errar.** Mesmo que não esteja ainda bem claro, coloque nos adesivos e cole no quadro as primeiras ideias. A visualização ajuda a confirmar se está no caminho certo, se precisa melhorar, acrescentar ou mudar.

Caso você tiver ideias que não sejam só Segmentos ou oportunidades, sem eles, fi-

O modelo é um roteiro para registrar e validar hipóteses. Quem não atualiza constantemente seu Modelo de Negócios corre o risco de ver seu mercado ocupado por competidores que criam modelos com valores alternativos ao seu.

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.

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.

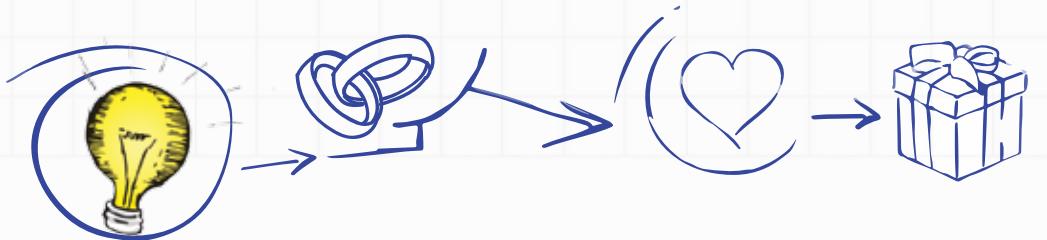
Procure completar o lado direito do Quadro, em que descreve a geração de valor, antes de dedicar-se mais ao lado esquerdo (o lado que descreve a eficiência da entrega da Proposta de Valor).

Se a sessão iniciado por algum outro bloco fala sobre a Proposta de Valor e o de Clientes, busque na primeira de completar esses dois blocos, pois, é muito difícil continuar.

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 Negócios.

9

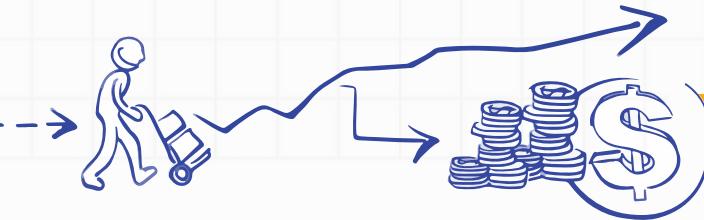
10



# 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, com 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.*



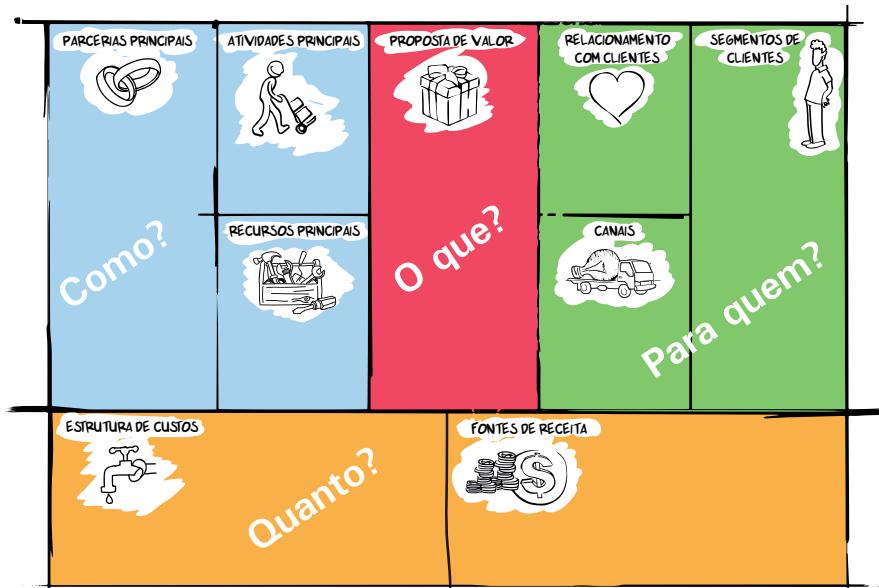


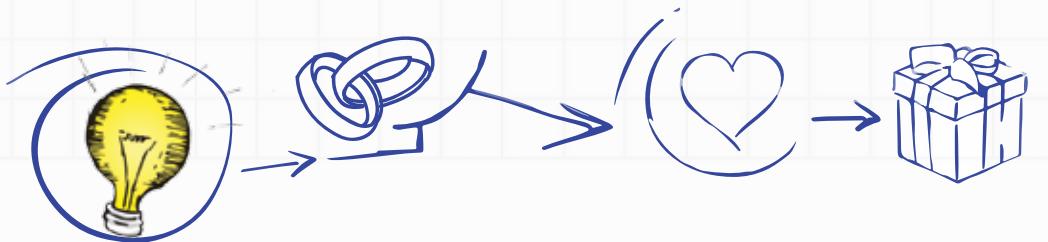
# O QUADRO

**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 que?** 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 ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir conceber o negócio como um todo.





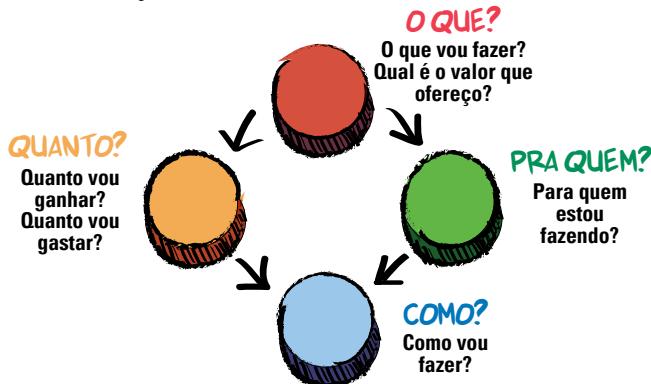
# PARA MELHOR USO DO QUADRO

Para 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. Isso 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.



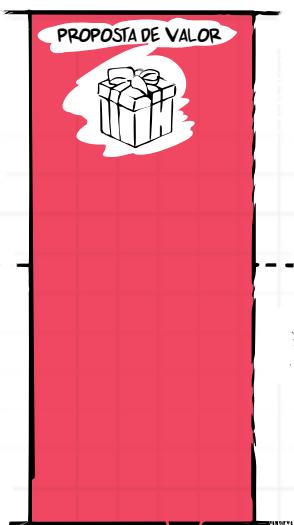
Lembre-se dos adesivos para anotar. Assim, se mudar de ideia, pensar diferente, ou perceber que precisa acrescentar ou modificar algum ponto, será muito mais fácil.

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?



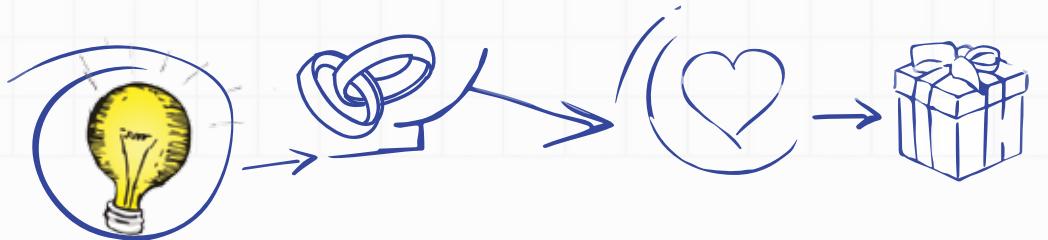
Não há negócio sem “O QUE”. Nesta etapa, você descreverá, com poucas palavras, sua **Proposta de Valor**.

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. Faz parte de demandas não atendidas. Ganho é algo mais, alguma coisa que melhorará qualquer aspecto da vida, ou seja, surpreender, criar novas possibilidades.

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 Negócios é um processo de construção e aprendizado. Vá em frente!

Lembre-se de usar os adesivos autocolantes para anotar e colar no Quadro.



# PROPOSTA DE VALOR



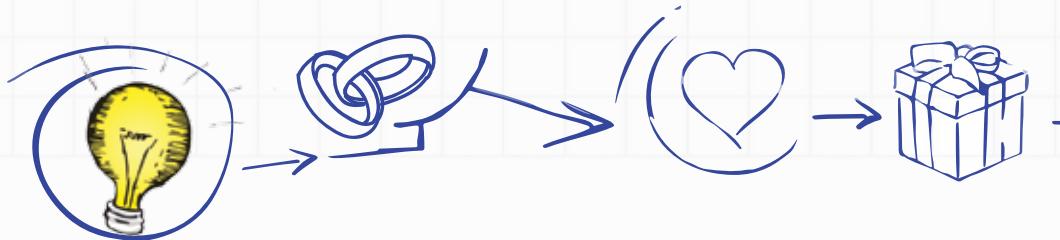
Aqui, você definirá o valor do produto ou serviço para seus clientes.

**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?

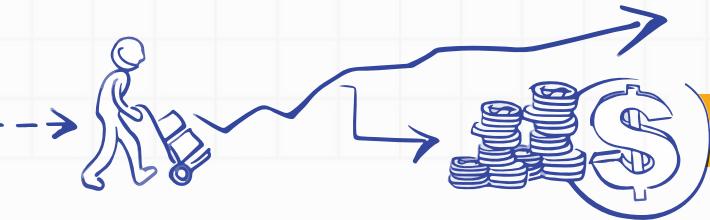
Tipos de Proposta de Valor	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Novidade	Busca satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades que os clientes anteriormente não percebiam porque não havia oferta similar	Ipod, Iphone, Ipad
Performance	Melhoria de desempenho de um produto ou serviço	Entrega 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
<i>Design</i>	Diferenciação por desenho, moda, ergonomia, funcionalidades	Iphone
Marca <i>Status</i>	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 Linhas Aéreas
Conveniência	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços	Lojas em postos de gasolina

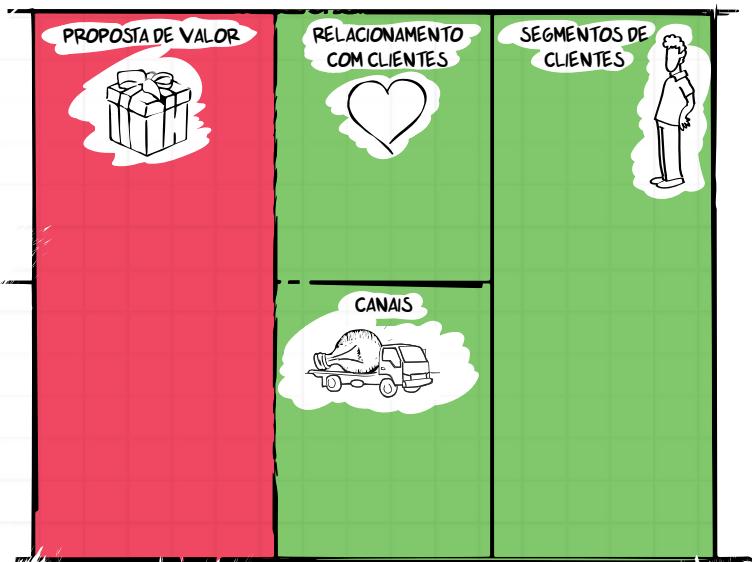


# EXEMPLOS DE PROPOSTA DE VALOR





# PARA QUEM?

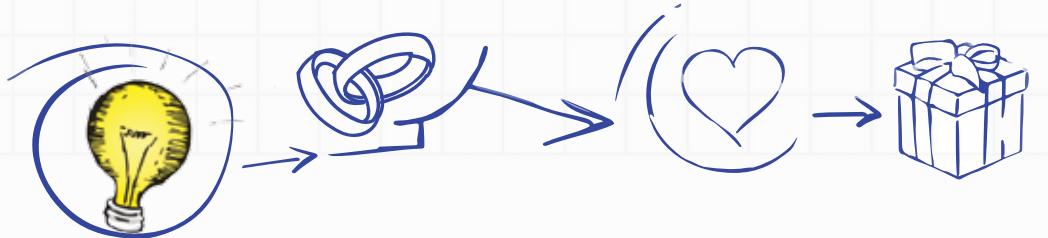


Já sabe “O QUE” vai fazer, é hora de encontrar seus clientes. Para quem você quer fazer? A quem é dirigida sua Proposta de Valor? Nesta etapa, você conectará sua **Proposta de Valor** com os **Segmentos de Clientes**, os **Canais** pelos quais você fará a entrega dos produtos ou serviços e a forma como 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 adesivos autocolantes para anotar e colar no Quadro.



# SEGMENTOS DE CLIENTES

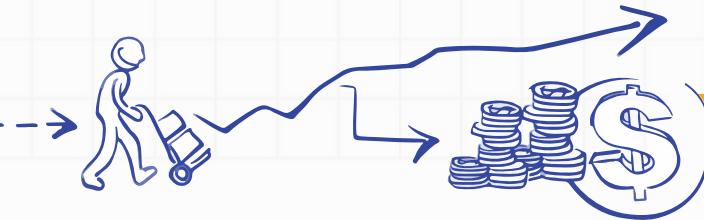


Aqui, você definirá quem são os clientes que pretende atender.

**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 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



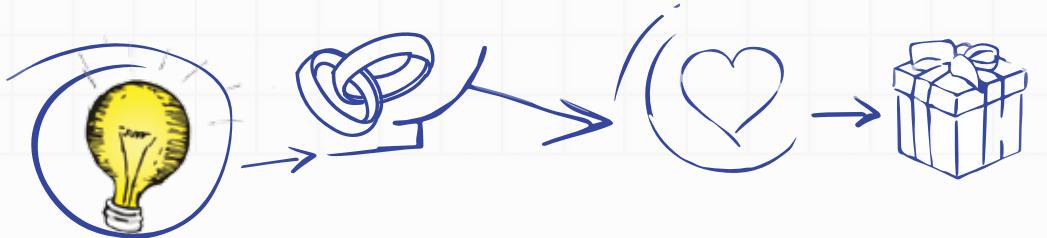


Diversificado	Tem dois ou mais Segmentos de Clientes não relacionados e com necessidades e problemas muito diferentes.	Amazon, vende livros, eletrônicos, eletrodomésticos
Plataformas multilaterais	Tem dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes	Revistas, que precisam de assinantes e anunciantes

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

# 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 suas 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.

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

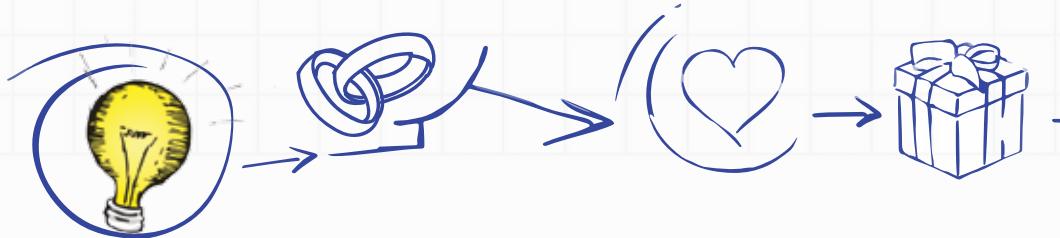
**DICA** = quanto mais curto o caminho que o cliente fizer, melhor.

# RELACIONAMENTO COM CLIENTES



Aqui, você definirá seu relacionamento com os clientes.

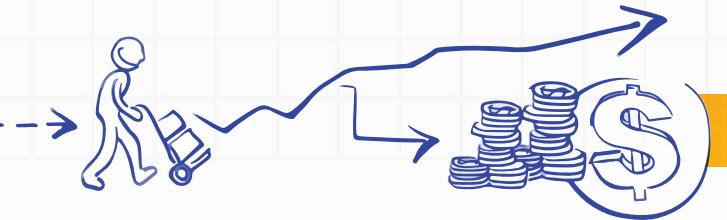
**Relacionamento com clientes** = como farei para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que eles não me troquem por outro.



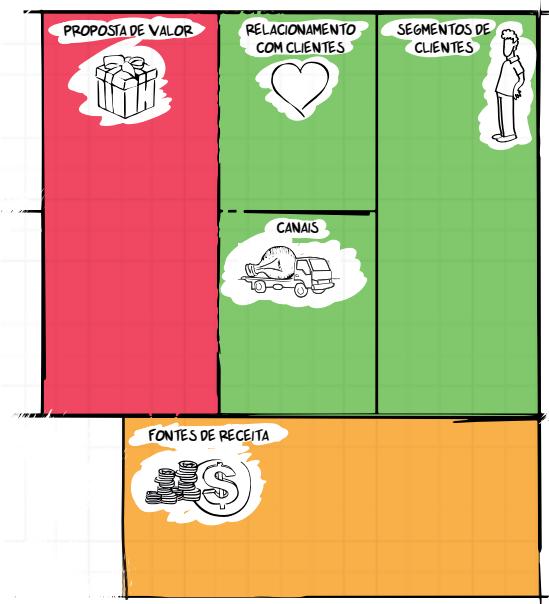
Tipos de relacionamento	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Assistência pessoal	Interação humana, seja no ponto de venda, <i>call center</i> ou <i>e-mail</i>	Serviços de TV a cabo
Assistência pessoal dedicada	Interação humana, com representantes inteiramente dedicados a grupos de cliente	Bancos, 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>site</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>site</i> de venda de camisetas em que os clientes criam seu próprio desenho

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





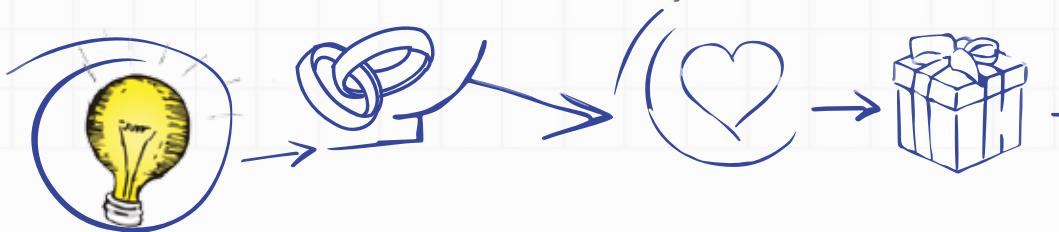
# QUANTO E COMO VOU RECEBER?



**U**ma vez que você sabe "O QUE" 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.



# FONTES DE RECEITAS

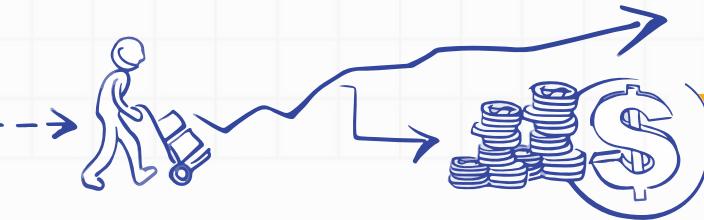


Aqui, você definirá como será a entrada do dinheiro.

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

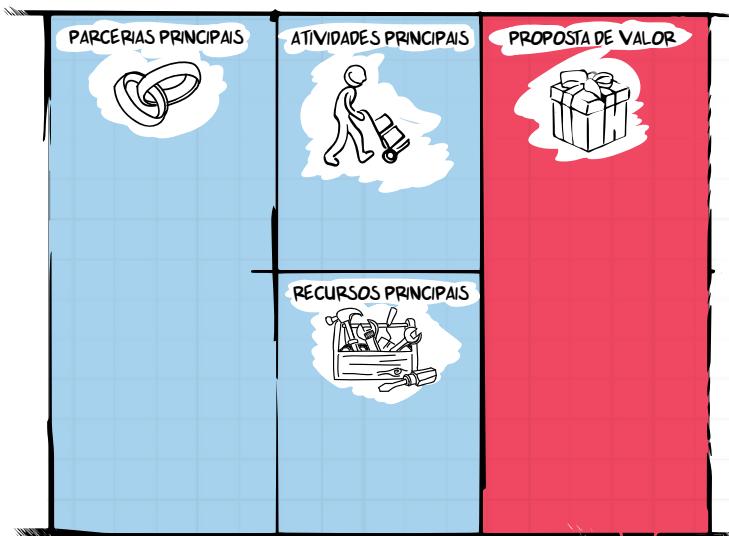
Tipos	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Vendas diretas	A relação se dá diretamente com o cliente	Comércio varejista; <i>e-Commerce</i>
Pagamento pelo uso	Dá direito ao usuário de uso exclusivo de um produto ou serviço por tempo pré-determinado	Hotéis; locação de automóveis; jogos <i>on-line</i> (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, <i>sites</i> 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.*

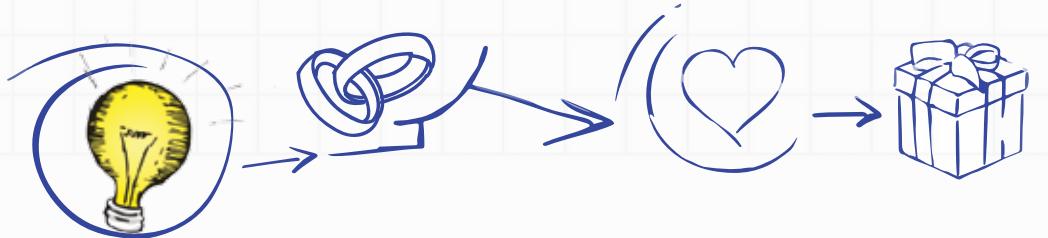
# COMO VOU FAZER?



Todo 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

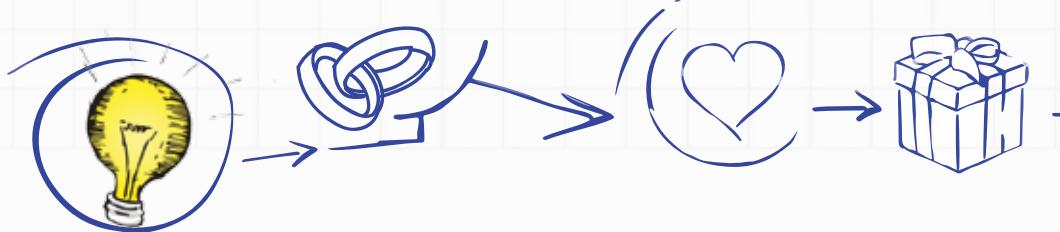


Aqui, você relacionará as ações necessárias para a realização da proposta de valor.

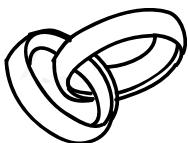
**Atividades** = ações importantes para realização do negócio.

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



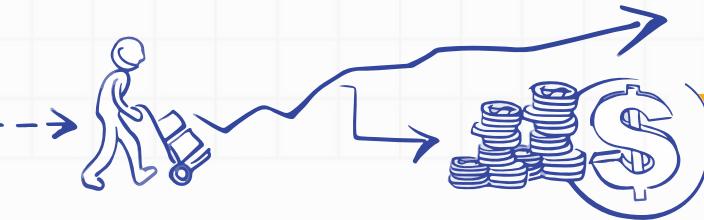
Aqui, você identificará fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor.

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

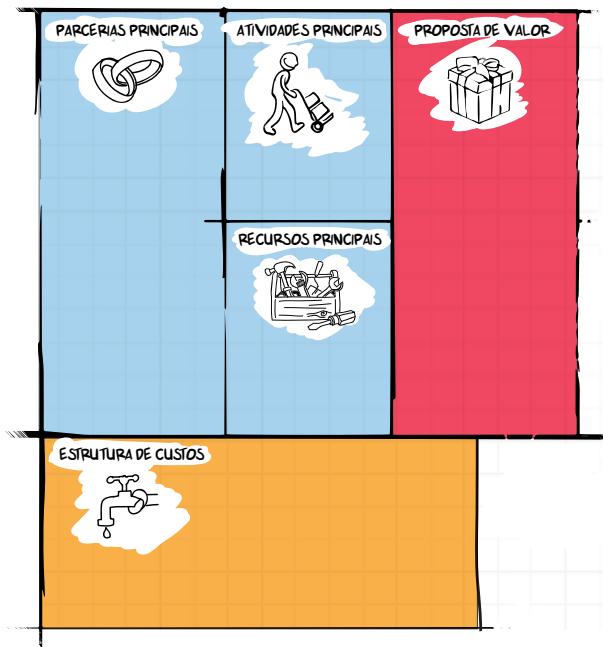
Tipos	Definição dos tipos	Exemplos
Otimização e economia de escala	Está na relação com fornecedores, que podem suprir ou facilitar atividades ou recursos de um negócio	O fornecedor coloca equipamentos, como no caso de sorvetes; o fornecedor oferece descontos progressivos pela quantidade de produtos vendidos
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?

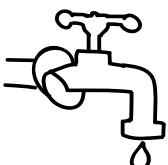


Você já conhece a estrutura necessária para suportar sua Proposta de Valor. Está na hora de descobrir “Quanto custa” criar e manter essa estrutura.

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 QUE” e do “QUEM”. Se ainda tem dúvida, reveja cada bloco do seu modelo.



# ESTRUTURA DE CUSTOS

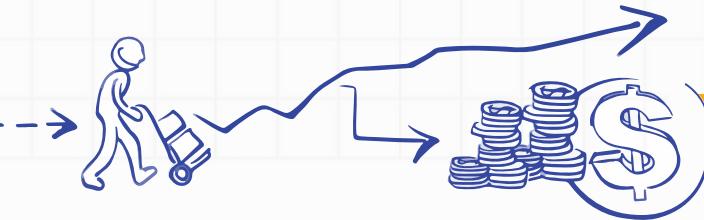


Aqui, você levantará o que vai gastar para a realização da proposta de valor.

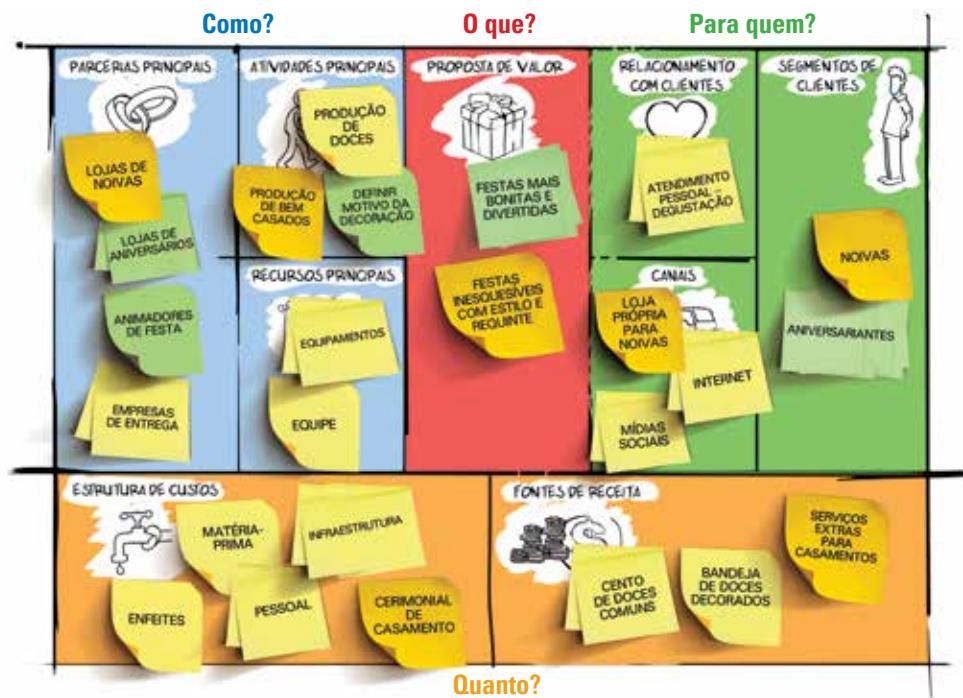
**Estrutura de custos** = todos os custos envolvidos para operação do negócio.

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos
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 designers; 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 autopartes
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.

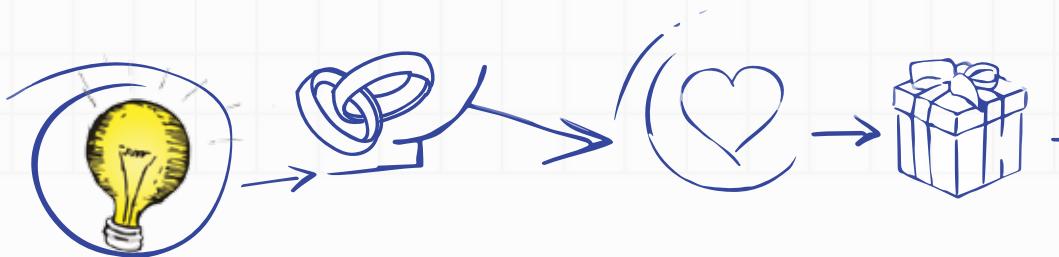


# EXEMPLO DE MÓDULO DE NEGÓCIOS



**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 custos, 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.



# ANOTAÇÕES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

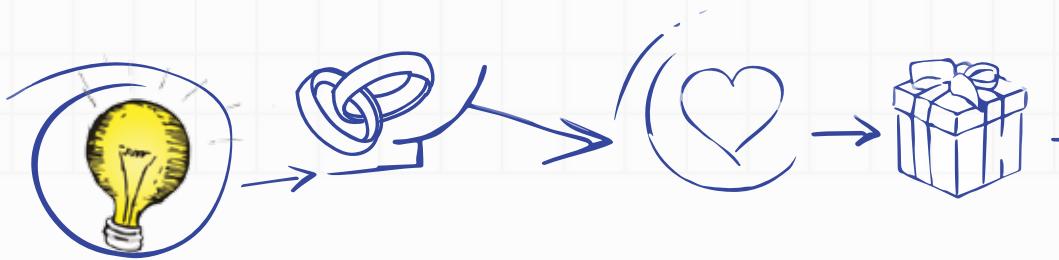
---

---

---

---

---



# ANOTAÇÕES





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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