

 **E-BOOK**

Como desenvolver negócios inovadores

Olá,

**Você sabe que para gerir com sucesso** uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial, **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Criatividade, inovação e empreendedorismo .....</b>	<b>5</b>
Desenvolvimento de negócios .....	5
Inovação .....	7
Ondas de inovação .....	8
Processos de inovação .....	9
Economia compartilhada .....	10
Benefícios da inovação .....	11
<b>Ciclo de aceleração do empreendedorismo .....</b>	<b>12</b>
O que é o ciclo de aceleração .....	13
Hélice tríplice.....	14
Fases do empreendedor .....	17
<b>Modelagem de negócios – parte 1 .....</b>	<b>18</b>
A matriz Canvas .....	18
Questões-chave .....	21
Preenchendo a modelagem de negócios – lado direito.....	23
Bloco proposta de valor.....	23
Bloco segmento de clientes.....	25
Bloco canais de comunicação.....	26
<b>Modelagem de negócios – parte 2 .....</b>	<b>28</b>
Preenchendo a modelagem de negócios – lado direito .....	28
Bloco relacionamento com os clientes .....	28
Bloco fontes de receita.....	29
Preenchendo a modelagem de negócios – lado esquerdo .....	31
Bloco recursos-chave.....	32
<b>Modelagem de negócios – parte 3 .....</b>	<b>33</b>
Preenchendo a modelagem de negócios – lado esquerdo .....	33
Bloco atividades-chave .....	33
Bloco parcerias-chave.....	34
Bloco estrutura de custos.....	36
Modelo de negócios inovador .....	38
<b>Todo empreendedor quer saber .....</b>	<b>39</b>

## Apresentação

A inovação é um fator determinante para o sucesso de um empreendimento e, aliada ao empreendedorismo e à criatividade, promove o desenvolvimento de negócios. Uma das ferramentas utilizadas para o planejamento de inovações em diferentes setores de negócios é a matriz Canvas.

Neste *e-book*, você saberá o que é, afinal, a tão falada inovação e compreenderá qual é o papel dela para o sucesso do seu empreendimento. Também verá onde entra a criatividade, o empreendedorismo e o planejamento no desenvolvimento de negócios.

Além disso, aprenderá como utilizar a matriz Canvas, passo a passo. Assim, você analisará a fundo seu modelo de negócios – a partir daí, entenderá como seu negócio pode funcionar melhor e poderá estruturar sua modelagem e inovar!

## Criatividade, inovação e empreendedorismo

Você já deve ter ouvido dizer que a inovação é a chave para obter bons resultados em seus negócios e que sem inovação a empresa não vai para frente. Neste capítulo, você tem a oportunidade de entender qual é o papel da criatividade, da inovação e do empreendedorismo no desenvolvimento de negócios.

Para começar, pense no significado de **desenvolvimento de negócios inovadores**.

- **Desenvolvimento** é a passagem gradual de um estágio inferior a um estágio mais avançado.
- **Negócio** é o empreendimento com capacidade de atender a uma demanda, com potencial de lucro para manter sua longevidade.
- **Inovar** é ser diferente daquilo que já existe.

Juntando esses três conceitos, é possível compreender que o significado de **desenvolver negócios inovadores** é alcançar a **melhoria do empreendimento por meio da aplicação de novas ideias**.

Que tal se aprofundar um pouco mais nesse assunto?

### Desenvolvimento de negócios

O desenvolvimento é um processo natural, que faz parte da humanidade. A necessidade de desenvolvimento trouxe os maiores avanços da sociedade, tanto em termos tecnológicos quanto de conhecimento.

Portanto, é próprio do ser humano querer dar sempre um passo à frente, aprender, crescer e evoluir. E no mundo dos negócios não é diferente.

Crescer exige sair da zona de conforto, quebrar paradigmas, absorver novas ideias, abraçar oportunidades, o que, muitas vezes, gera insegurança. Mas é assim que o desenvolvimento acontece, é assim que empreendedores criativos superam temores e buscam novas ideias.

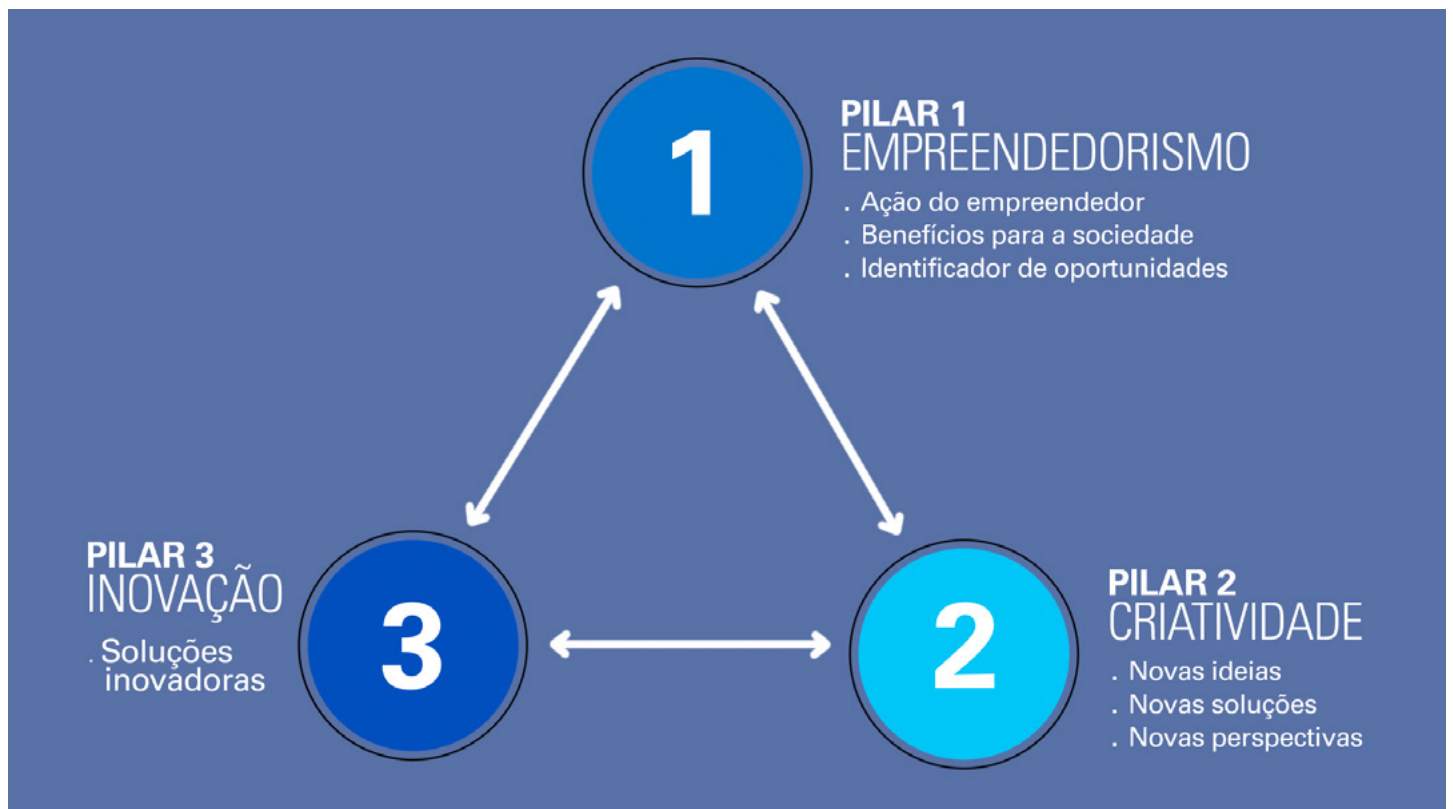
Por isso, considera-se que o desenvolvimento de negócios de sucesso é sustentado por **três pilares: empreendedorismo, criatividade e inovação**.



## Tripé de desenvolvimento

Desenvolver negócios inovadores exige três conceitos básicos, que funcionam como pilares para uma receita de sucesso.

- **Empreendedorismo:** uma pessoa empreendedora coloca ideias em prática, gera benefícios para a sociedade, identifica oportunidades, ou seja, é o protagonista do negócio.
- **Criatividade:** com criatividade, é possível gerar novas ideias, ter mais facilidade de encontrar soluções e enxergar as coisas sob uma nova perspectiva.
- **Inovação:** um empreendedor criativo, que encontra soluções inovadoras, tem mais condições de crescer, de explorar e de desenvolver novos mercados.



Agora, que tal conhecer um pouco mais sobre inovação?



Você sabe como esses conceitos de inovação também podem ser inseridos no seu dia a dia?

### Empreendedores da vida real

Glauce Pereira é química e tem um projeto empreendedor, o *How-To Lab*, uma plataforma de tecnologia em química, que explica métodos usados em laboratório. Normas internacionais utilizam textos escritos para fazer isso, mas Glauce resolveu ensinar com vídeos! Para ela, inovar na maneira de transmitir conhecimentos químicos é fundamental para se manter no mercado brasileiro, que é vasto. E mais: Glauce acredita que essa nova forma, a padronização em vídeos, também vai levar seu projeto para mercados fora do país.

## Ondas de inovação

Inovações incrementais e radicais fazem parte da história da humanidade, pois o desenvolvimento da sociedade é marcado por **ondas de inovação**. Essas ondas são desencadeadas por um evento ou um conjunto de eventos, que provocam o surgimento de novas necessidades e, conseqüentemente, de novos inventos. É uma espiral de desenvolvimento que não para de acomodar novos processos.

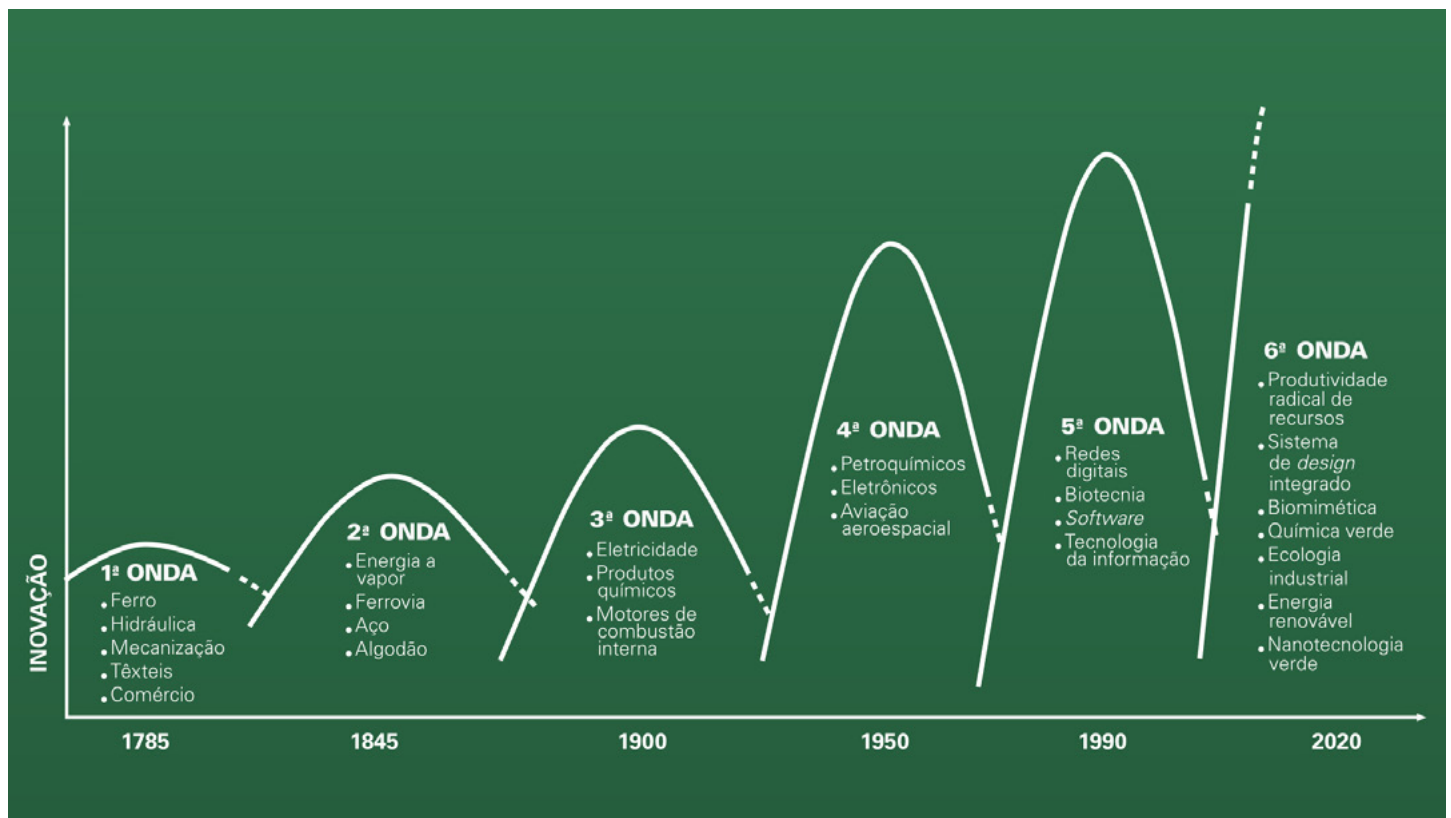
Portanto, a inovação faz parte do processo da civilização e acontece em ondas de desenvolvimento, que coincidem com os grandes momentos do progresso da ciência e das tecnologias. Ao longo do tempo, a humanidade viveu algumas ondas:

- Final do século XVIII – primeira onda: associada às descobertas sobre energia hidráulica, à mecanização e ao uso do ferro.
- Meados do século XIX – segunda onda: associada às descobertas sobre energia a vapor, às estradas de ferro e ao ciclo do aço.
- Início do século XX – terceira onda: associada à eletricidade, à química e ao motor a combustão.
- Meados do século XX – quarta onda: associada à petroquímica, à aeronáutica e à eletrônica.
- Final do século XX – quinta onda: associada às redes digitais, às novas mídias e ao *software*.



- Dias atuais – sexta onda: ainda está acontecendo, é a onda da economia verde, da tecnologia verde, da sustentabilidade e dos ganhos de produtividade por conta de artefatos tecnológicos muito avançados, da nanotecnologia e da biotecnologia.

Ao observar a história, percebe-se que os períodos entre uma onda e outra são cada vez menores. Veja o gráfico a seguir:



## Processos de inovação

As empresas modernas precisam ficar atentas às ondas de inovação. Algumas delas até criaram culturas para inserir a inovação dentro das organizações.

O processo de inovação mais comum é a **inovação linear**, na qual se desenvolve um protótipo a partir de uma pesquisa de mercado e, em seguida, o produto entra na cadeia de produção para ser lançado. Um exemplo é o lançamento de um novo medicamento, que parte de pesquisas acadêmicas, passa por um processo de testes e só depois chega ao mercado.

Na **inovação linear reversa** é diferente. Nesse processo, uma linha de produção já existente é alterada para criar um novo produto. Um exemplo é o lançamento de um novo carro, em que se idealiza o produto desejado a partir de pesquisas de tendências e, então, toda a engenharia é adaptada para a produção dele.

Na **inovação aberta** (em inglês, *open innovation*), a ideia é alterada com a contribuição de consumidores ou desenvolvedores que ajudam na concepção e na validação do produto, ou seja, um novo modelo ou conceito é construído a partir de um processo colaborativo. Um exemplo conhecido é o do Fiat Mio, que inseriu a inovação aberta na concepção de carros.

Em 2009, a Fiat lançou no Brasil o Fiat Mio, um portal criado para apontar e discutir tendências do mercado automobilístico e receber sugestões dos clientes. A empresa recebeu mais de 17 mil sugestões de consumidores, que ajudaram os *designers* a idealizar o Fiat Concept Car III. O projeto aberto com a colaboração dos usuários resultou no carro do futuro.

Apesar de ele não ter sido produzido, as sugestões recebidas constituíram um banco de ideias adotadas no desenvolvimento dos modelos Idea, Linea e Novo Uno.

Mas, se você pensa que a inovação só pode ser aplicada a produtos, está enganado. Você já ouviu falar em economia compartilhada ou colaborativa?

## Economia compartilhada

A economia compartilhada é um movimento novo, que responde a algumas dores da sociedade que ainda estavam sem resposta. Por isso, ela é algo interessante do ponto de vista da inovação de modelo de negócios.

Exemplos desse modelo são a venda de produtos usados e o compartilhamento de carros, bicicletas e moradia. Várias *startups* ficaram muito famosas porque se tornaram bilionárias com esse tipo de negócio, formando o chamado **clube do bilhão** – 17 empresas, entre as quais eBay, Uber, Airbnb, que revolucionaram a forma de fazer negócios a partir da possibilidade de compartilhar.



## Benefícios da inovação

Resumidamente, pode-se dizer que a inovação é uma vantagem para as empresas e novos negócios porque:

- gera vantagens competitivas e agrega valor ao produto ou à empresa.
- diferencia mercados cada vez mais competitivos.
- explora novos horizontes, novas receitas e novas parcerias.
- gera empreendedorismo de alto impacto, emprego e renda.

Mas há muitos outros benefícios, que você conhecerá nos próximos capítulos!

## Ciclo de aceleração do empreendedorismo

Neste capítulo, você aprenderá o que é ciclo de aceleração do empreendedorismo e conhecerá a hélice tríplice e as fases do empreendedor.

Primeiro, veja uma história real, que ajuda a entender o significado do ciclo de aceleração.

### Vale do Silício

Nos anos 1950, William Shockley, ganhador do Prêmio Nobel de Física, instalou-se na *Bay Area*, em São Francisco (Califórnia, Estados Unidos), e chamou oito pesquisadores para trabalhar, muitos dos quais vindos de Nova Iorque e Boston, os mais importantes centros tecnológicos da época. Shockley era especialista em semicondutores, como *chips* eletrônicos. Passado algum tempo, a empresa de Shockley faliu por causa de má gestão.



Gordon Moore, Sheldon Roberts, Eugene Kleiner, Robert Noyce, Victor Grinich, Julius Blank, Jean Hoerni e Jay Last.

Os pesquisadores se demitiram e fundaram, na mesma região, uma fábrica de circuitos e *chips* eletrônicos, a Fairchild Semicondutores. Em 12 anos, o que começou apenas como uma empresa de tecnologia gerou 31 novos empreendimentos, os chamados *spin-offs*. Ainda na década de 1960, esse conjunto de empresas já faturava mais de US\$ 20 milhões por ano.

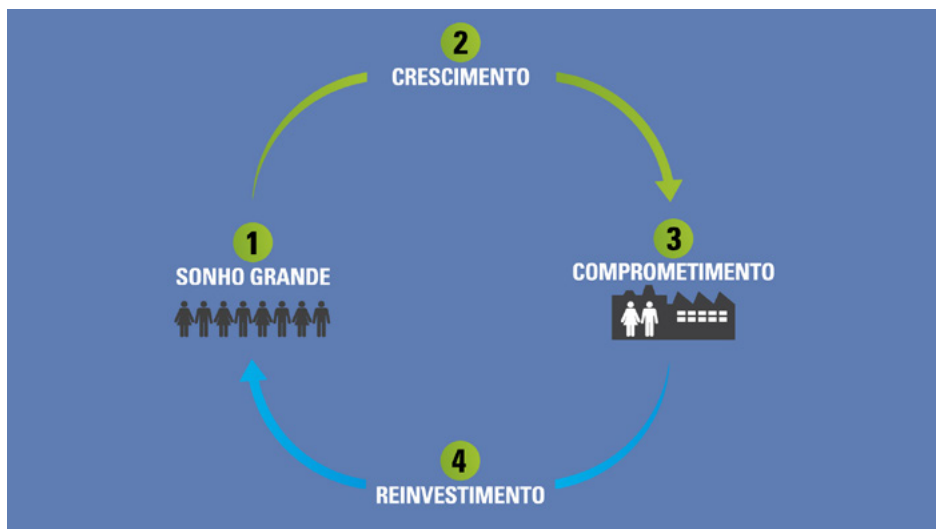
Hoje, a região é conhecida como Vale do Silício e emprega cerca de 800 mil pessoas na área de tecnologia. Sete em cada dez empresas têm ligação direta ou indireta com a Fairchild.

O ciclo de aceleração do empreendedorismo fica muito claro quando se analisa a história da Fairchild e do Vale do Silício. Trata-se de uma inovação com perspectiva de crescimento e potencial para gerar impactos no mundo.

## O que é o ciclo de aceleração

Esse ciclo é formado por:

1. Sonho: novos empreendedores com desejo de crescimento.
2. Crescimento do negócio em escala: acesso a clientes.
3. Comprometimento: empreendedores bem-sucedidos e qualidade de vida local.
4. Reinvestimento: *angels*, capital de risco, inspiração e orientação.





Veja, na história do Vale do Silício, como o ciclo de aceleração do empreendedorismo aconteceu:

1. O primeiro ponto foi um grande **sonho**, que levou os oito empreendedores a persistirem na ideia de desenvolver algo novo.
2. Em seguida, veio a perspectiva de **crescimento** em escala, para atender a uma quantidade muito grande de clientes de todas as partes do mundo.
3. A terceira etapa foi o **comprometimento**: embora fosse um negócio global, os pesquisadores se preocuparam com o desenvolvimento local e geraram emprego, renda e melhorias para o seu entorno.
4. Isso significou **reinvestir** dinheiro e conhecimento no ecossistema que originou a criação e o sucesso do empreendimento, o quarto ponto.

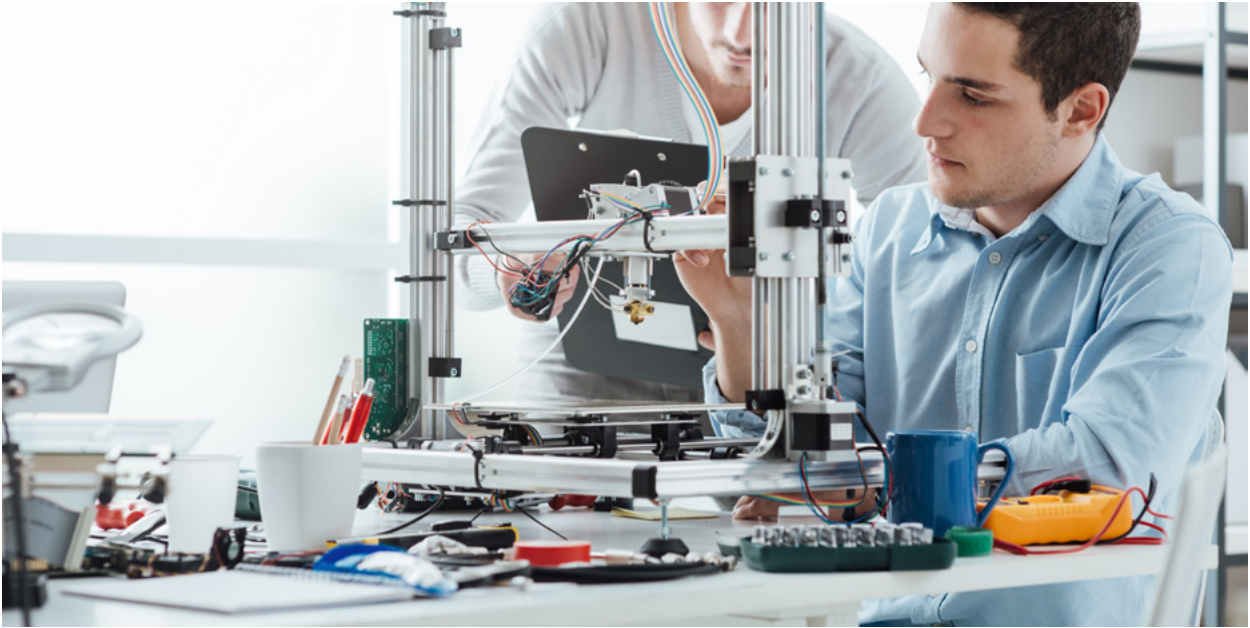
No Vale do Silício, várias empresas nasceram da expansão da Fairchild, cresceram, se diferenciaram, receberam investimento e formaram um forte arranjo produtivo local. O impacto foi tão grande que mudou a vocação de toda aquela região da Califórnia. Hoje, o Vale do Silício é um polo mundial de referência em inovações científicas e tecnológicas.

A história da Fairchild e do Vale do Silício teve a participação de inventores, cientistas brilhantes, que criaram um semicondutor que se tornou um componente de tudo que faz parte da tecnologia digital. Porém, o mais importante são os desdobramentos que surgiram dessa empresa, ou seja, as novas organizações que foram criadas a partir dela, tanto complementares quanto concorrentes, e que contribuíram para criar um ecossistema de inovação, pujança econômica e geração de emprego e de renda. Enfim, o ciclo virtuoso formado pelos desdobramentos que trouxeram novos desenvolvimentos e inovações.

Para acontecer todo esse desenvolvimento, é preciso haver financiamento. Já uma maneira de gerar inovações, é a hélice tríplice.

## Hélice tríplice

Você sabe qual é o maior apoiador de negócios inovadores no Brasil? A universidade! Em geral, é na universidade que surgem as pesquisas, as incubadoras e outras iniciativas que geram novos conhecimentos, novas tecnologias e inovação.



Quando há aproximação entre universidade, empresa e governo, com objetivo de produzir novos conhecimentos, uma espiral de desenvolvimento é estabelecida. Essa parceria é chamada de **hélice tríplice** e, no Brasil, ela é uma das principais fontes de financiamento.

Cada setor dá uma contribuição:

- O governo oferece incentivos.
- A empresa fornece a demanda e a produção.
- A universidade entra com o desenvolvimento das soluções inovadoras.

Portanto, a hélice tríplice é uma junção de esforços do governo, da universidade e das empresas privadas em prol do desenvolvimento local, regional, tecnológico e econômico. Quando esses três atores se juntam para alcançar um objetivo comum, há uma atuação em três frentes principais, que dá origem a parques tecnológicos ou arranjos produtivos locais, que são chamados *clusters*.

A universidade atua no avanço do conhecimento e na pesquisa básica, que dão origem a descobertas que podem chegar a uma empresa. Por sua vez, a empresa transforma esse novo conhecimento em algo que pode ser vendido, algo com finalidade e apelo comercial. Nesse ponto, o ciclo da inovação se completa: do invento até a inovação que chega ao mercado.

O governo tem papel de fomentar. Ele pode fazer isso criando linhas de financiamento, programas de apoio (como a Fapesp, que tem todas as linhas de apoio à pesquisa) e bolsas para pesquisadores que atuam em empresa.

Portanto, estão envolvidos, basicamente, o conhecimento e a pesquisa; a atividade empresarial tradicional de geração de lucro e transformação de descobertas em produtos vendáveis; e o fomento por parte do governo.

### Porto Digital do Recife

Um bom exemplo nacional de atuação da hélice tríplice é o Polo Tecnológico de Recife, conhecido como Porto Digital. Construído em uma área degradada, ele reuniu empresas de tecnologia da informação e economia criativa, promovendo a revitalização da área urbana em que foi instalado. Já ganhou vários reconhecimentos nacionais e internacionais e está na liderança dos polos tecnológicos brasileiros. A expectativa é que o Porto Digital seja o principal polo da economia criativa brasileira.



Conhecendo o ciclo de aceleração e a hélice tríplice, você pôde perceber que o protagonista do negócio é o empreendedor, pois sem a vontade dele nada acontece. Mas só vontade não basta. Nesse caminho, em que nem tudo são flores, existem algumas fases.

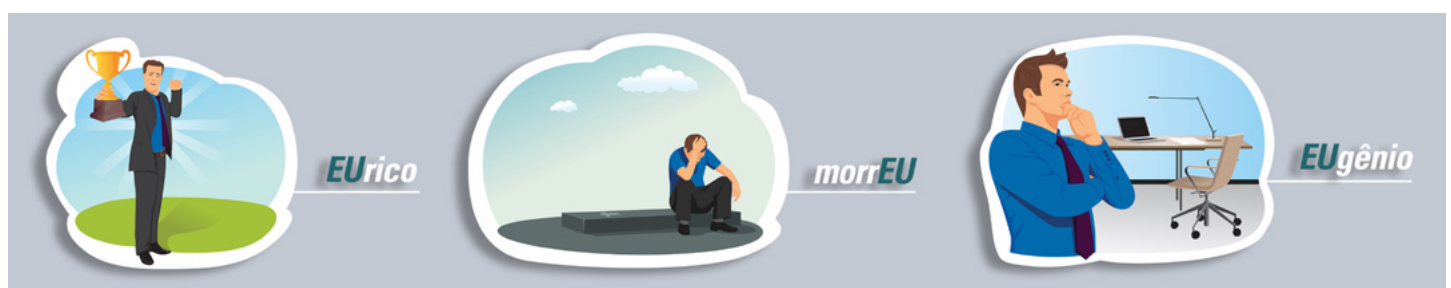
## Fases do empreendedor

A maioria das pessoas vive fases distintas antes de conseguir exercer plenamente o papel de empreendedor.

A primeira fase, chamada de “EUrico”, é o **momento da empolgação**. O futuro promissor e as grandes ideias de negócio saltam aos olhos, e a pessoa tende a achar que entendeu tudo e que nada vai dar errado.

Mas ser empreendedor envolve riscos e muitos desafios. Depois de enxergar a realidade e ver que o caminho não é tão florido, vêm o desânimo e as dúvidas sobre a própria capacidade. Essa é a **etapa da incerteza**, chamada de “morrEU”. A maioria dos empreendedores passou, passa ou passará pelo momento em que pensa em desistir.

É aí que importantes características empreendedoras, como a persistência, fazem diferença. Para ressurgir das incertezas, o empreendedor precisa lançar mão de ferramentas que o auxiliem a ir em frente, recriando soluções. Nesse momento, surge o “EUgênio”, o eu que percebe que é possível **superar as dificuldades** de empreender.



### Dica

Com planejamento, você aprende a enfrentar os problemas e a encontrar soluções de forma rápida e objetiva, poupando tempo e recursos físicos e financeiros.



## Modelagem de negócios – parte 1

A modelagem de negócios é fundamental para os empreendedores. Neste capítulo, você iniciará o passo a passo para fazer a sua modelagem de negócios. Os primeiros blocos serão: proposta de valor, segmento de clientes e canais de comunicação.

### A matriz Canvas

A matriz Canvas foi criada na época das empresas .com, por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, em co-criação com mais de 400 outros autores. A ideia era colocar em uma mesma matriz tudo que fosse necessário para uma empresa modelar seu negócio.



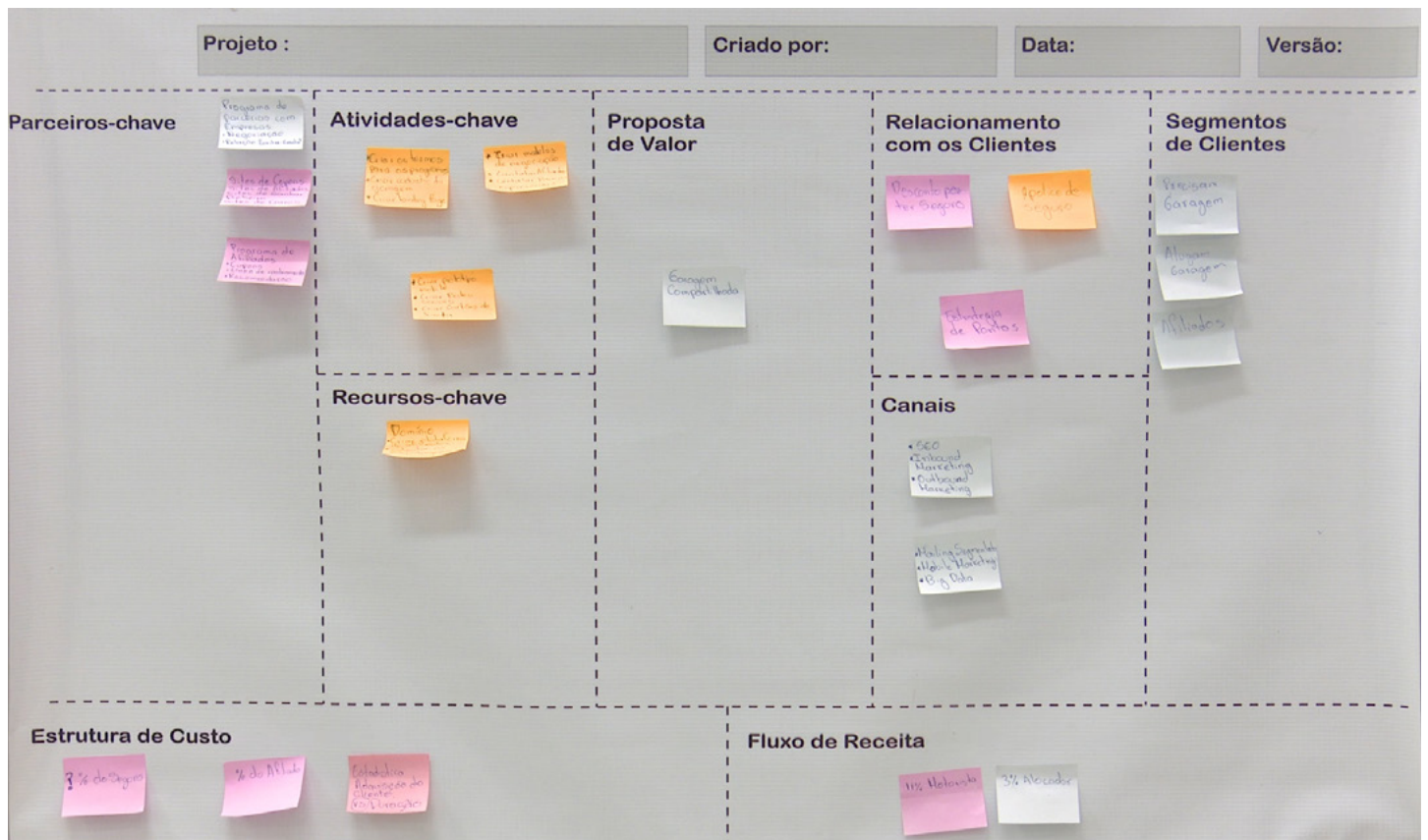
Alexander Osterwalder.



As empresas .com são muito dinâmicas e não têm uma estrutura tão formal como os outros tipos de empresa. Por isso, elas exigem agilidade na tomada de decisão, o que é facilitado pela matriz Canvas porque ela concentra tudo em um único plano – ao contrário do plano de negócios, que é um documento escrito no qual é preciso fazer uma etapa por vez.

Um dos motivos que permitem à matriz Canvas dar mais agilidade ao empreendedor é o seu aspecto visual: um quadro que pode ser colocado na parede de maneira que sejam vistos, ao mesmo tempo, todos os aspectos-chave do modelo de negócios. Essa visão mais ampla oferece mais possibilidades de *insights* para tomada de decisão e permite visualizar com clareza o que está sendo alterado.

Mesmo com o declínio das empresas .com, a matriz continuou sendo utilizada e ainda é de grande valia para qualquer empreendedor, porque ela permite entender melhor o negócio, a proposta de valor, a entrega para o cliente, os parceiros-chave, os recursos-chave e as fontes de receita, na medida em que se vê tudo isso junto, de uma vez só.



Com o surgimento dessa nova matriz, muitas pessoas acreditaram que essa ferramenta acabaria com a necessidade do plano de negócios. Mas, para outras pessoas, essa hipótese era absurda, pois a matriz não abordava todas as questões essenciais a um negócio. Hoje, os especialistas acreditam que as duas ferramentas, matriz Canvas e plano de negócios, são complementares.

Como diria Steve Blank, “planejamento vem antes do plano”, ou seja, antes de fazer o plano de negócios, você deve utilizar a modelagem de negócios como instrumento de validação. Assim, você se aproxima da eficácia, pois a modelagem mostra claramente se o que está sendo realizado, de fato, se aproxima do desejo do mercado.



Steve Blank.

### **Empreendedores da vida real**

Quando iniciou seu empreendimento, Glauce Pereira achou o plano de negócios muito extenso e detalhado. Parecia que ela gastaria muito tempo pensando em coisas que não existiam na prática. Então, a matriz Canvas ajudou-a a visualizar o negócio como um todo, antes de analisar as partes que precisavam ser trabalhadas.

A matriz Canvas auxiliou Glauce a prestar atenção aos pontos que mereciam destaque. Primeiro, ela definiu os nove campos; na sequência, entendeu como o negócio funcionaria; por fim, escreveu o plano de negócios.

A modelagem de negócios integra inovação e gestão à análise lógica para descobrir como uma organização cria, entrega e captura valor para o cliente.

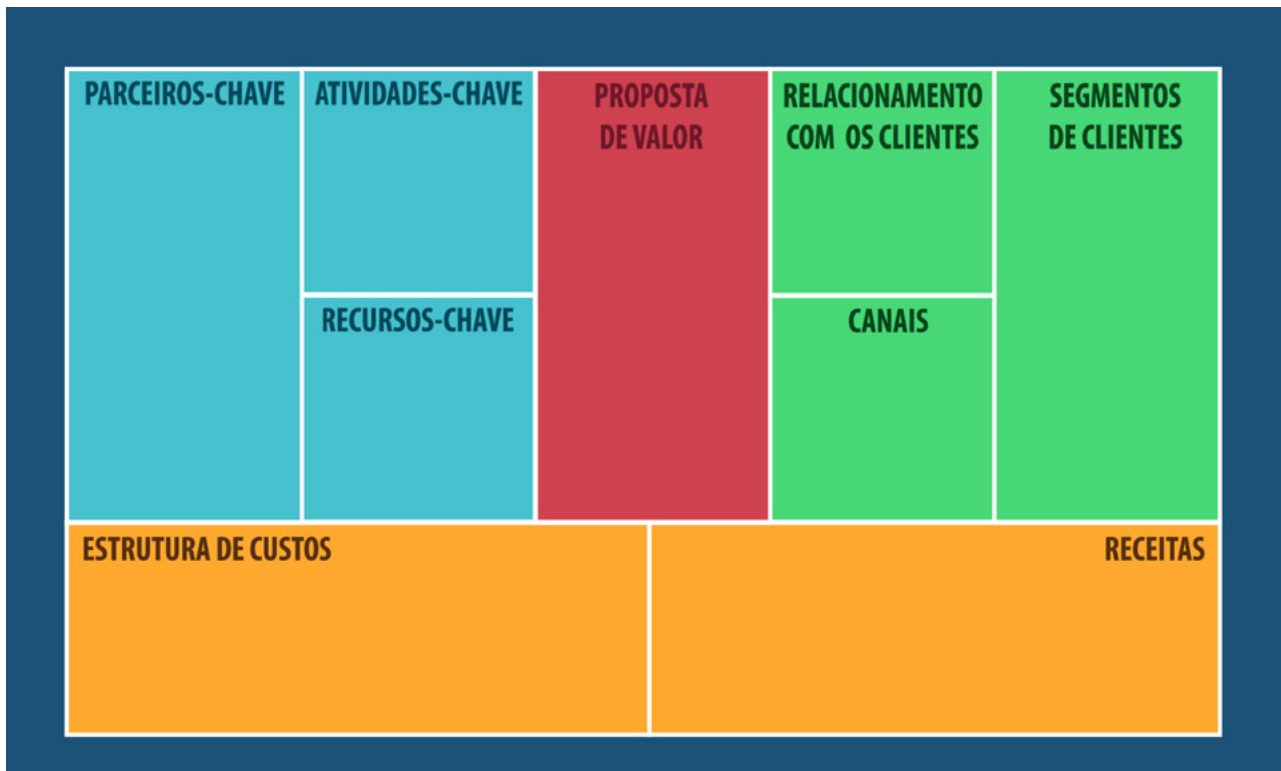
## Questões-chave

Para fazer a modelagem de negócios, você precisa construir um quadro respondendo quatro questões principais: **O quê? Para quem? Como? Quanto?**

Os nove temas a seguir são distribuídos entre as quatro áreas delimitadas pelas perguntas:

- Segmento de clientes (Para quem?).
- Proposta de valor (O quê?).
- Canais (Para quem?).
- Relacionamento com os clientes (Para quem?).
- Receitas (Quanto?).
- Recursos-chave (Como?).
- Atividades-chave (Como?).
- Parceiros-chave (Como?).
- Estrutura de custos (Quanto?).

Veja, na imagem a seguir, como deve ficar esse quadro:



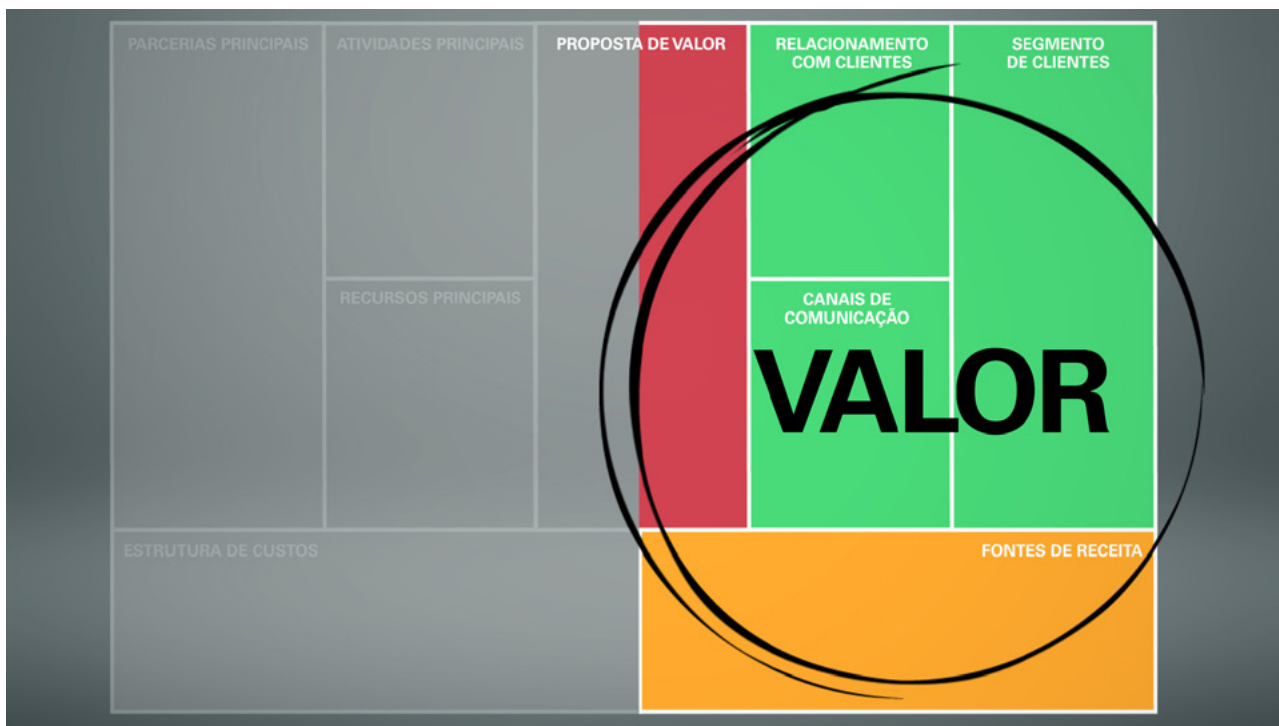
Observe que os temas resumem as quatro principais áreas de uma empresa:

- Clientes.
- Oferta.
- Infraestrutura.
- Viabilidade financeira.

Portanto, a modelagem de negócios é construída em um quadro dividido em setores e blocos que buscam responder às principais questões do negócio.

## Preenchendo a modelagem de negócios – lado direito

Você pode iniciar a modelagem por onde quiser. O exemplo que você verá a partir de agora é iniciado pelo lado direito, que é chamado **Valor** e reúne as informações de valor do negócio, ou seja, os campos referentes à proposta de valor, ao segmento de clientes, aos canais de comunicação, ao relacionamento com clientes e às fontes de receita.



### Dica

Para preencher o quadro, escreva textos curtos ou palavras-chave em papéis autocolantes, pois isso ajuda a descartar ou absorver hipóteses.

### Bloco proposta de valor

Descreve a forma como os produtos ou serviços geram valor para os clientes. Se o negócio for um restaurante, por exemplo, a proposta de valor considerará o tipo de serviço desse restaurante: *à la carte*, *bufê*, *delivery* etc.



Ao preencher este bloco, você deve levantar uma série de questões:

- Por que as pessoas comprariam esse produto ou serviço?
- Gera algum ganho?
- O que acrescenta?
- Que novidade traz?
- Que resultado produz?
- Evita prejuízo ou resolve algum problema das pessoas?

Para explorar bem a proposta de valor do seu negócio, pense em mais algumas questões:

- O produto ou serviço traz novidade ao mercado?
- É algo que não existia antes?
- Pode despertar interesse e criar demanda?
- O produto ou serviço traz melhorias sem cobrar a mais por isso?
- É customizado ou tem um *design* diferenciado?

### Empreendedores da vida real

A química Glauce Pereira sabe que o bloco proposta de valor permite entender o modelo de negócios e é fundamental na matriz Canvas, porque é necessário conseguir entregar o que o cliente quer e precisa, mesmo que nem ele saiba exatamente o que quer. O empreendedor tem de juntar as peças e concluir que a sua proposta de valor resolverá um problema do cliente. Para Glauce, não adianta o empreendedor pensar naquilo que sabe ou gostaria de fazer. Ele deve conseguir entregar uma proposta que o cliente queira, e não necessariamente aquilo que sabe fazer.

## Bloco segmento de clientes

Clientes são o grupo de pessoas ou organizações que o seu negócio pretende atingir. Para preencher este bloco, você deve começar respondendo:

- Qual é o perfil do seu cliente?

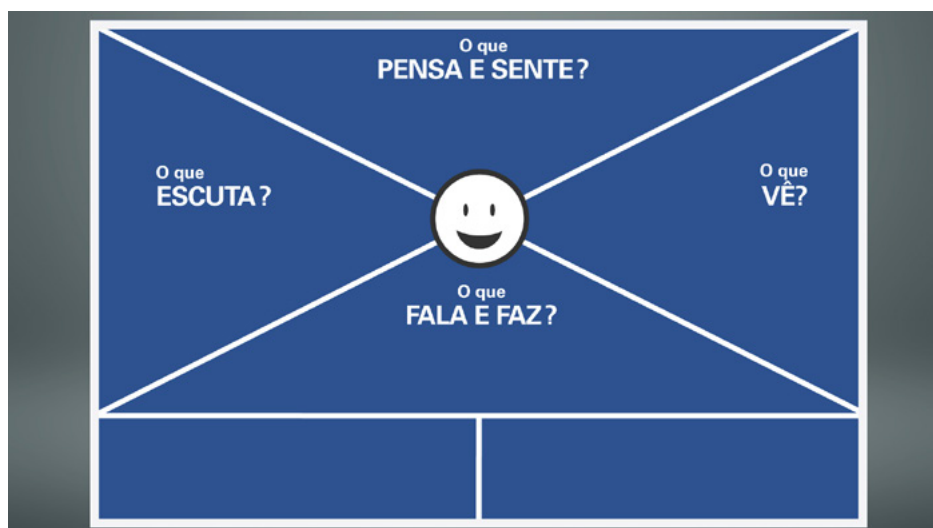
Se você pretende atingir o **mercado de massa**, seu produto ou serviço precisará apresentar um valor para a grande maioria das pessoas, sem distinções.

Porém, se o seu produto ou serviço for direcionado para um **nicho do mercado**, você precisará se adaptar às exigências específicas daquele nicho.

Se o seu alvo for um **mercado segmentado**, você deverá oferecer produtos para diferentes segmentos com necessidades ligeiramente distintas. É o que acontece, por exemplo, com os bancos, que atendem diferentes públicos, nos modelos varejo e *prime*: o produto é o mesmo, o que varia é o padrão de atendimento.

Caso escolha o **segmento diversificado**, você atenderá clientes com necessidades e problemas muito distintos. Por isso, precisará oferecer uma grande variedade de produtos ou serviços. Se sua opção for **plataforma multilateral** (*marketplace*), você deverá criar um negócio com interdependência entre dois ou mais segmentos. Um exemplo de plataforma multilateral são os serviços de táxis atuais, nos quais passageiros, motoristas, meios de pagamento e anunciantes estão todos conectados.

Para encontrar todas essas respostas, você deve utilizar o mapa de empatias, que ajuda a entender o que os clientes dizem, fazem, veem, pensam, sentem e ouvem a respeito de um produto.



A receita é simples: busque um grupo heterogêneo de pessoas e descubra quais são os desejos desses clientes.

### Empreendedores da vida real

O negócio de Nelson Nishiwaki é uma garagem comunitária, a OpenGar. Sua empresa resolveu o problema do estacionamento oferecendo uma alternativa para a falta de espaços. Ele conta que, no bloco segmento de clientes, foi importante identificar claramente quem era cliente do seu empreendimento. Ao preencher esse bloco, Nelson percebeu que seus clientes eram as pessoas de duas pontas: aquelas que têm as vagas de estacionamento e aquelas que dirigem buscando uma vaga.

### Bloco canais de comunicação

Este bloco trata do relacionamento com o cliente. Para preenchê-lo, você precisa responder:

- Que tipo de canal você vai oferecer?
- Como você chegará até o cliente?
- Como o cliente chegará até você?

Se optar pelo **canal direto**, você e seu cliente poderão se falar diretamente. Se sua opção for um **canal indireto**, a comunicação será feita por um intermediário.

Você deve considerar ainda que há canais para três momentos do relacionamento com o cliente:

- Na **fase de conhecimento** ou avaliação, os canais podem ser visita, *telemarketing*, propaganda, internet e eventos.
- Na **fase de compra**, os canais podem ser loja própria, loja parceira, atacado ou distribuidor, loja virtual, televendas e porta a porta.
- Na **fase de pós-venda**, a comunicação geralmente é feita por meio de serviço de atendimento ao consumidor, telefone gratuito, *chat* e mídias sociais.

## Empreendedores da vida real

Glauce Pereira, que investiu na plataforma de tecnologia em química, reconhece que é fundamental chegar até o cliente e saber o que o influencia na decisão de compra. Preencher o bloco canais de comunicação foi importante para ela identificar que, apesar de já se comunicar com os laboratórios de química, ela precisava identificar quem era o cliente dela dentro do laboratório. Ela sabe que precisa conhecer bem quem é o cliente para conseguir descobrir se a melhor forma de falar com ele é um canal de YouTube, um *mailing*, um congresso. Glauce ensina: “O canal de comunicação é fundamental, porque, às vezes, você tem uma boa proposta de valor, entende o seu segmento de cliente, mas não faz a informação chegar até ele”. No caso dela, foi fundamental estabelecer três níveis de cliente: pessoal de bancada (técnicos); pessoal de gerência (gerente técnico e gerente da qualidade); e pessoal de alta direção. Com isso, ela pôde estabelecer diferentes canais dentro do segmento de laboratórios.

## Modelagem de negócios – parte 2

Neste capítulo, você vai continuar a preencher sua modelagem de negócios, agora com os blocos relacionamento com os clientes, fontes de receita e recursos-chave.

### Preenchendo a modelagem de negócios – lado direito

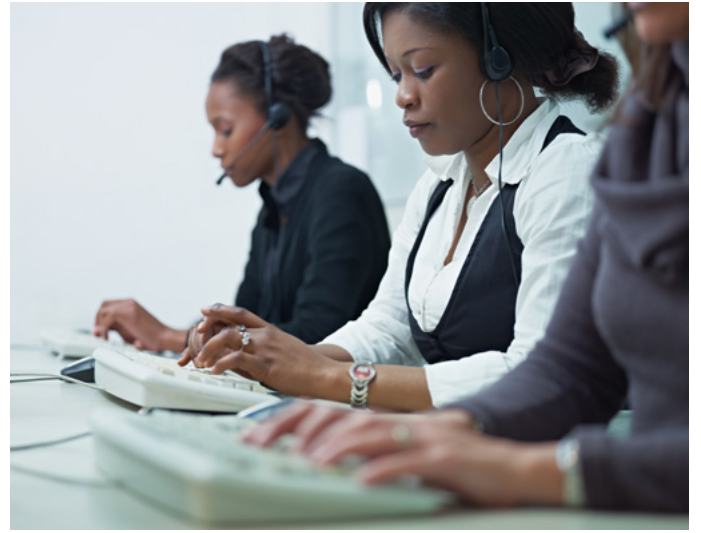
#### Bloco relacionamento com os clientes

Um dos aspectos mais importantes do lado direito da matriz Canvas é o relacionamento com os clientes. Planejar este bloco significa considerar a definição do segmento de clientes e os canais específicos para o seu negócio.

Existem algumas possibilidades de canais:

- **Relacionamento pessoal:** o cliente é atendido por quem ele não conhece.
- **Atendimento dedicado:** o cliente sempre é atendido pela mesma pessoa.
- **Relacionamento impessoal:** o cliente age sozinho, por meio de autosserviço ou de atendimento automatizado. Este último é capaz de entender diferentes demandas do cliente, como uma central de atendimento telefônico.
- **Relacionamento com participação do cliente:** o cliente ajuda no desenvolvimento da solução, por meio de cocriação ou de comunidade. Na cocriação, os clientes participam da construção, criação ou complementação de produtos. Na comunidade, os clientes se agrupam para buscar soluções conjuntas; é o caso da comunidade de geração de conteúdo Wikipédia.





## Bloco fontes de receita

Se você tem um negócio, você vende o produto ou serviço e recebe por ele. Isso parece óbvio, mas envolve várias soluções.

Existem várias fontes de receita:

- **Venda:** pagamento mediante entrega do produto ou serviço.
- **Taxa de uso:** apenas o uso do produto é vendido.
- **Assinatura:** venda de assinatura periódica.
- **Aluguel:** venda de uso por tempo determinado.
- **Licenciamento:** usuário paga pelo uso de um bem.
- **Comissão:** vendedor ganha parte do que vendeu.
- **Anúncio:** venda de um espaço de divulgação, por exemplo.



Como você pôde ver, são várias as referências de receita e diversas maneiras de monetizar o seu negócio.

### Empreendedores da vida real

Foi o bloco fontes de receita que fez Nelson Nishiwaki pensar, de fato, de que maneira ele poderia monetizar seu aplicativo de garagem comunitária.

Isso também aconteceu com Glauce Pereira. Depois de preencher este bloco, sua plataforma de tecnologia, que tinha começado com uma única fonte de receita, passou a ter quatro: pequena assinatura dos laboratórios, que podem assistir aos vídeos; mensalidade dos fornecedores que apresentam cotação; pequena porcentagem sobre as vendas realizadas pelos fornecedores graças à plataforma; *merchandising* de produtos de grandes empresas químicas, como os reagentes utilizados nos vídeos.

Você precisa pensar nisso tudo na hora de planejar seu negócio, pois as informações levantadas na modelagem ajudam a definir os principais fluxos e processos, além de permitir que você visualize melhor o seu modelo de atuação no mercado.

Como você viu, a proposta de valor é um aspecto central, a linha divisória da matriz. É nela que você poderá compreender o que entrega para o seu cliente, que dores do cliente você está resolvendo, que problemas não resolvidos está solucionando, que valor você agrega. Essa linha divisória separa o lado da matriz que tem aspectos mais internos e estruturais (aqueles que permitem ao negócio funcionar de forma adequada) do lado que tem aspectos externos (aqueles mais ligados aos clientes).

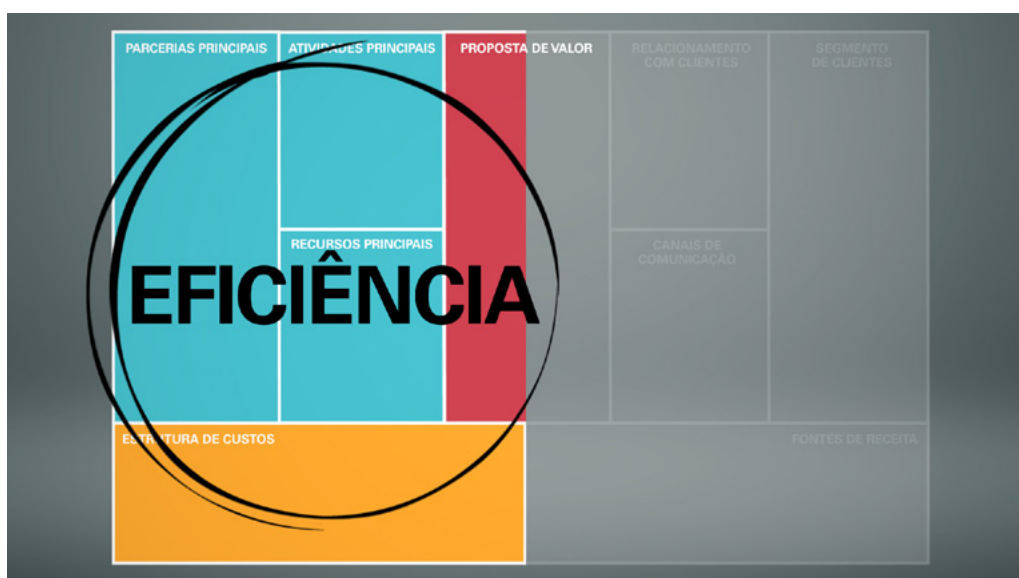
Para entender essa divisão, pode-se recorrer a uma analogia com um restaurante. A linha imaginária da proposta de valor é como a boqueta, que é a passagem dos pratos. Do lado esquerdo, está a cozinha e tudo o que acontece internamente; e do lado direito, o salão – as mesas onde as refeições são servidas –, ou seja, a relação com o público e demais aspectos externos.

Até aqui, você viu os blocos do lado direito da matriz Canvas. A partir de agora, você verá o passo a passo para preencher o lado esquerdo.

## Preenchendo a modelagem de negócios – lado esquerdo

Construir o lado esquerdo do modelo de negócios é explorar possibilidades que viabilizam a operação do negócio. Você poderá perceber tudo o que a sua empresa precisa para atender a proposta de valor e as necessidades apontadas no lado direito.

O lado esquerdo, conhecido como **Eficiência**, reúne aspectos relacionados a recursos, atividades, parcerias e custos, permitindo avaliar se a estrutura de custo é condizente e competitiva para os padrões do mercado-alvo.



## Bloco recursos-chave

Neste bloco, você deve elencar o que é necessário para o seu negócio. Para isso, precisa incluir alguns recursos importantes:

- **Recursos físicos:** máquinas e equipamentos.
- **Recursos humanos:** funcionários e colaboradores.
- **Recursos financeiros:** o capital para o negócio, os investidores e os empréstimos.
- **Recursos intelectuais:** profissionais mais qualificados, fórmulas e metodologias.

### Empreendedores da vida real

No bloco recursos-chave, Glauce Pereira relacionou algo muito importante para a sua plataforma de tecnologia: o conhecimento sobre química e os especialistas. Como não se trata de uma produtora de vídeo ou de uma plataforma só de *e-commerce*, ela considerou que seu recurso principal era o conhecimento sobre gestão de laboratório. Para Glauce, a importância desse bloco dentro da matriz Canvas está no fato de ele mostrar o que precisa ser mais valorizado e quais os aspectos do negócio merecem maior investimento. Ela aprendeu que os especialistas que colocam seu conhecimento nos vídeos são fundamentais e, por isso, não deve economizar em relação a eles. Glauce já sabe que o recurso principal não é uma estrutura de custo comum, como internet e telefone, mas algo que deve ser gerenciado de maneira mais cuidadosa e que não se pode deixar de lado nunca.

Para Nelson Nishiwaki, da garagem comunitária, a matriz Canvas oferece ferramentas para relacionar todas as fases e permite identificar as reais necessidades do negócio, separando-as das necessidades supérfluas.

## Modelagem de negócios – parte 3

Neste capítulo, você vai concluir sua modelagem de negócios, preenchendo os blocos atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

### Preenchendo a modelagem de negócios – lado esquerdo

#### Bloco atividades-chave

Neste bloco, você identificará as atividades mais importantes, que agregam valor à sua proposta.

As atividades-chave de uma empresa podem ser de vários tipos:

- Serviços de resolução de problemas (conserto, manutenção, limpeza etc.).
- Serviços de capacitação de pessoas.
- Fabricação de produtos (pratos, copos, roupas etc.).
- Serviços de rede ou plataforma.
- Serviços de *e-commerce*, provedores, aplicativos etc.

No bloco atividades-chave, você precisa pensar na produção: Qual é o produto? Que entrega seu negócio fará para o cliente? Que dor seu produto ou serviço resolverá – um problema de mobilidade, de comunicação, de alimentação?

Para entender melhor como funciona a questão da plataforma, pode-se fazer uma analogia com carros. O chassi do carro é uma plataforma usada para vários modelos diferentes, ou seja, sobre um único chassi podem ser construídos vários modelos de carro diferentes. Esse raciocínio também pode ser aplicado para os negócios.



## Bloco parcerias-chave

Ao preencher este bloco, você analisará os fornecedores e demais parceiros de que seu negócio precisa.

Para começar, avalie: ter um único fornecedor que não ofereça incentivos é um sério risco, não? Então, se esse for o seu caso, procure outros fornecedores ou estabeleça uma aliança com o seu fornecedor.

As parcerias são importantes para obter economia de escala ou otimização de recursos. Isso envolve negociação, mas quase tudo é possível se for bem alinhado. O parceiro do seu negócio pode oferecer **descontos** especiais em compras de maior volume, descontos progressivos e **equipamentos**.

É possível ainda buscar um parceiro que reduza riscos de erro e ofereça mais segurança aos resultados do negócio. Por exemplo, uma prestação de serviços de **manutenção** de veículos ou de pequenos reparos na casa de clientes.

Outra opção de parceria é a **terceirização de serviços ou de infraestrutura**, ou seja, contar com outra empresa para produzir parte de um produto ou serviço pode desonerar sua produção.

No exemplo do restaurante, o parceiro fornecedor de vinhos pode disponibilizar o serviço de um *sommelier*, o que agregaria mais valor ao negócio. A contrapartida do restaurante pode ser a fidelidade de compra.

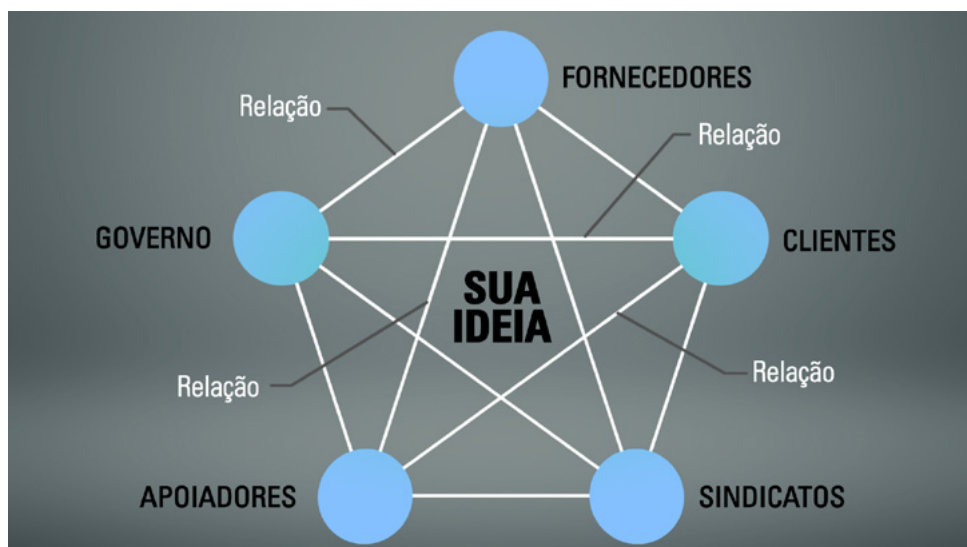
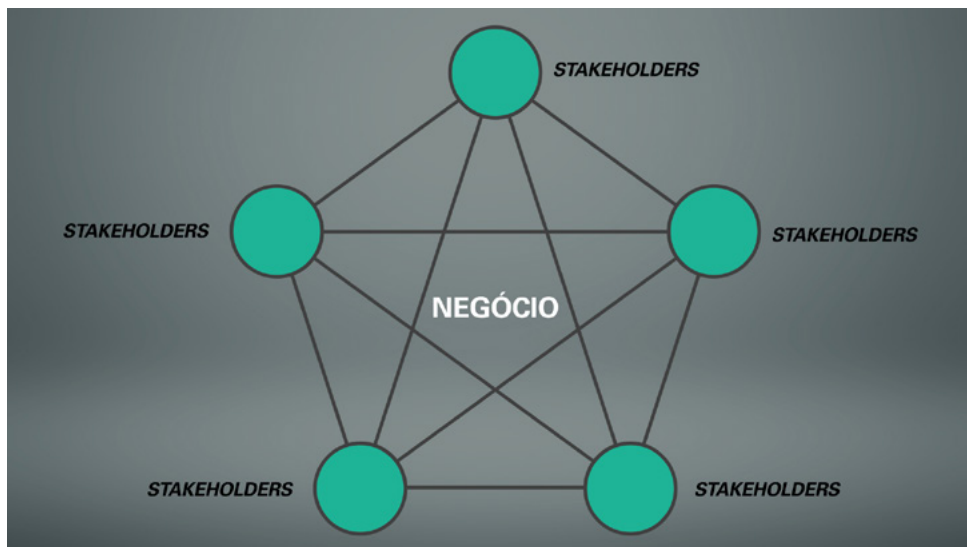


Você pode utilizar muitas estratégias para agregar valor ao seu empreendimento. E existe uma ferramenta que pode lhe ajudar a analisar possíveis parcerias para seu negócio: o **mapa de stakeholders**.

*Stakeholders* são as partes interessadas em fazer um negócio acontecer, que apostam no processo de desenvolvimento da ideia de um empreendedor.

Para compor o mapa de *stakeholders*, você deve colocar sua ideia no centro de um círculo. Em seguida, elencar os nomes dos cinco principais parceiros ou *stakeholders* em uma rede de conexões e descrever as relações que interligam cada um deles. Ao final, você terá uma rede bem definida, que lhe permitirá avaliar os pontos fortes e as fraquezas de cada relação.

Se você souber quais são as relações fracas, poderá concentrar esforços para melhorar esses relacionamentos.



## Bloco estrutura de custos

Para iniciar a modelagem deste bloco, você deve definir se o seu negócio é direcionado pelo custo ou pelo valor.

Os **negócios direcionados pelo custo** consideram que a produção deve ser mais barata para gerar mais consumo, mais venda e mais escala.

Os **negócios direcionados pelo valor** consideram que o importante é colocar no mercado produtos e serviços diferenciados, com maior valor agregado, mais atrativo para um público seletivo e com maior preço de mercado. Nesse caso, o preço de venda cobre os custos e também novas pesquisas e avanços em linhas de produtos e serviços exclusivos.

### Atenção

Você precisa sempre cobrir os custos. Se não houver esse controle, seu negócio não terá resultados.

Para medir os custos, você tem sempre de verificar os **custos fixos** e os **custos variáveis**:

- **Custos fixos:** não mudam com o volume de vendas da empresa, ficam sempre iguais. Por exemplo, a infraestrutura do empreendimento.
- **Custos variáveis:** podem se alterar dependendo do volume de vendas. Por exemplo, os impostos.

Muitas pessoas confundem custo, valor e preço. Porém, é possível diferenciá-los. Veja:

**Custo** é tudo aquilo que a empresa gasta para produzir algo; é um componente do **preço**. Para definir o preço, deve-se considerar, pelo menos, os custos fixos, os custos variáveis e a margem de lucro.

O conceito de valor é menos tangível do que os de custo e de preço. O **valor** retrata como o produto ou serviço é apreciado pelo cliente. Um dos aspectos envolvidos é o público-alvo, pois a percepção de valor pode mudar de acordo com o perfil do público. Se o público desejado dá importância para uma característica específica do produto ou serviço, a empresa pode adicionar ao preço, além dos custos e outras questões objetivas, um aspecto mais subjetivo. Por exemplo, as pessoas engajadas na questão da sustentabilidade dão

importância para o comércio justo, a não utilização de agrotóxicos, a clareza sobre a procedência dos produtos, o ciclo limpo, a não geração de resíduos para o meio ambiente, a ética na produção etc. Então, para esse público, todos esses aspectos são **valores**.



Esse foi o último bloco da matriz Canvas. Você já conhece todos os blocos da eficiência (lado esquerdo) e do valor (lado direito).

### Dica

Em sua modelagem de negócios, você pode inovar tanto do lado esquerdo, quanto do direito, e as inovações podem ser radicais ou incrementais. Ao final da modelagem, você pode descobrir que você e sua equipe são capazes de criar algo que vai impactar positivamente a sociedade!

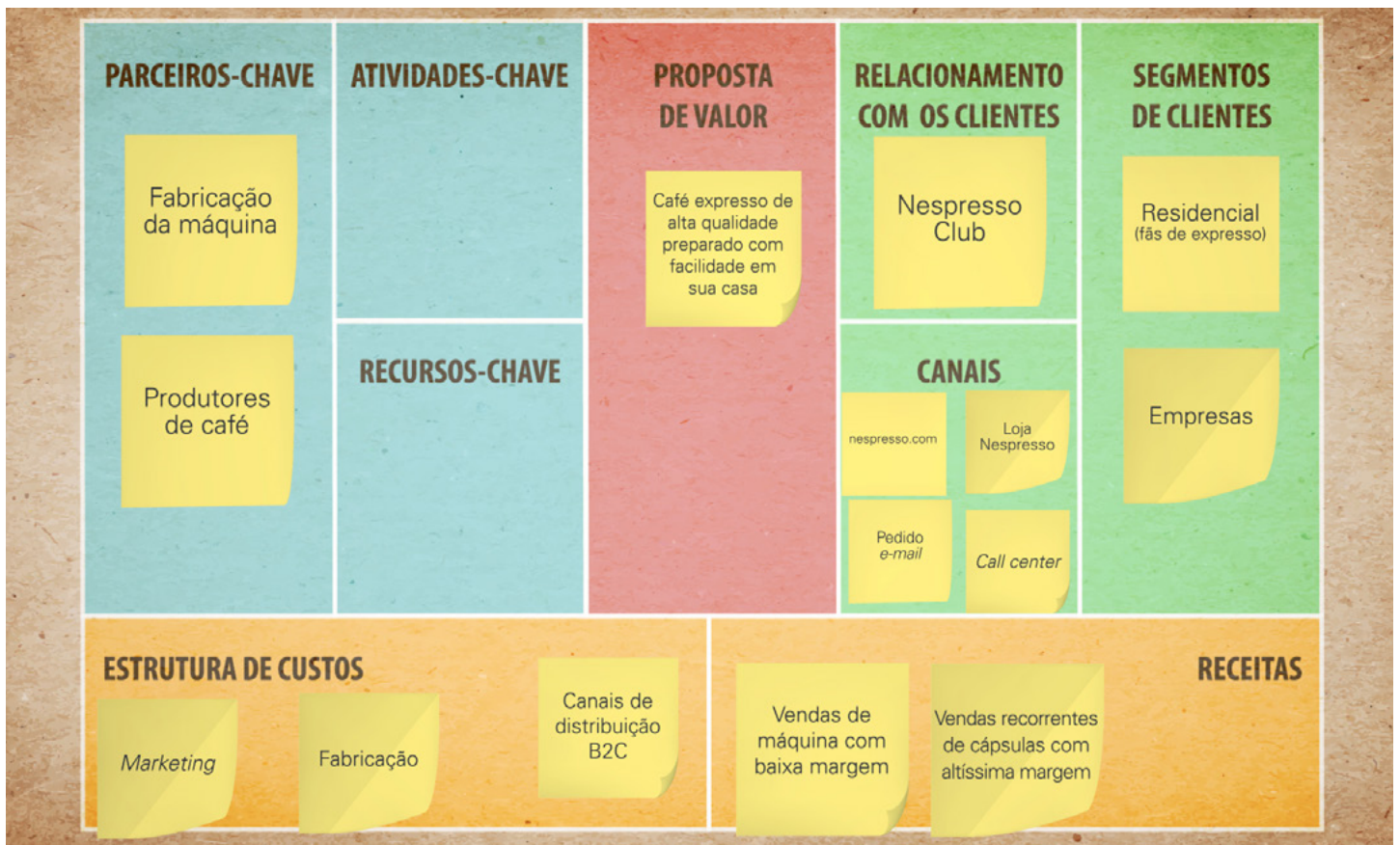
A seguir, você poderá se inspirar com a história de um modelo de negócios inovador.



## Modelo de negócios inovador

O conceito da marca Nespresso, subsidiária da Nestlé, foi criado a partir da análise do mercado de café por meio da matriz Canvas. A empresa percebeu uma queda no consumo de café na Europa e, avaliando as possíveis causas desse declínio, concluiu que deveria inovar no modelo de negócios. Ela construiu um conceito inovador, baseado em vendas de máquinas de café expresso em cápsulas. Também criou novos canais de atendimento ao cliente (como assinaturas) e implantou o modelo de butiques de café.

Com a geração de ideias inovadoras, a Nespresso deu um salto significativo nos negócios, além de ter lançado um novo modelo, que foi copiado mundialmente por outras empresas. Veja, na imagem a seguir, como seria a matriz Canvas que iniciou essa história:



Ainda que se trate de uma grande empresa com marca já estabelecida no mercado mundial, o segredo do sucesso foi a inovação. Portanto, você e a Nespresso estão em pé de igualdade! Como você viu, a inovação anda de mãos dadas com a criatividade e com o empreendedorismo. Então, empreendedor, mãos à obra! Estruture sua modelagem de negócios!

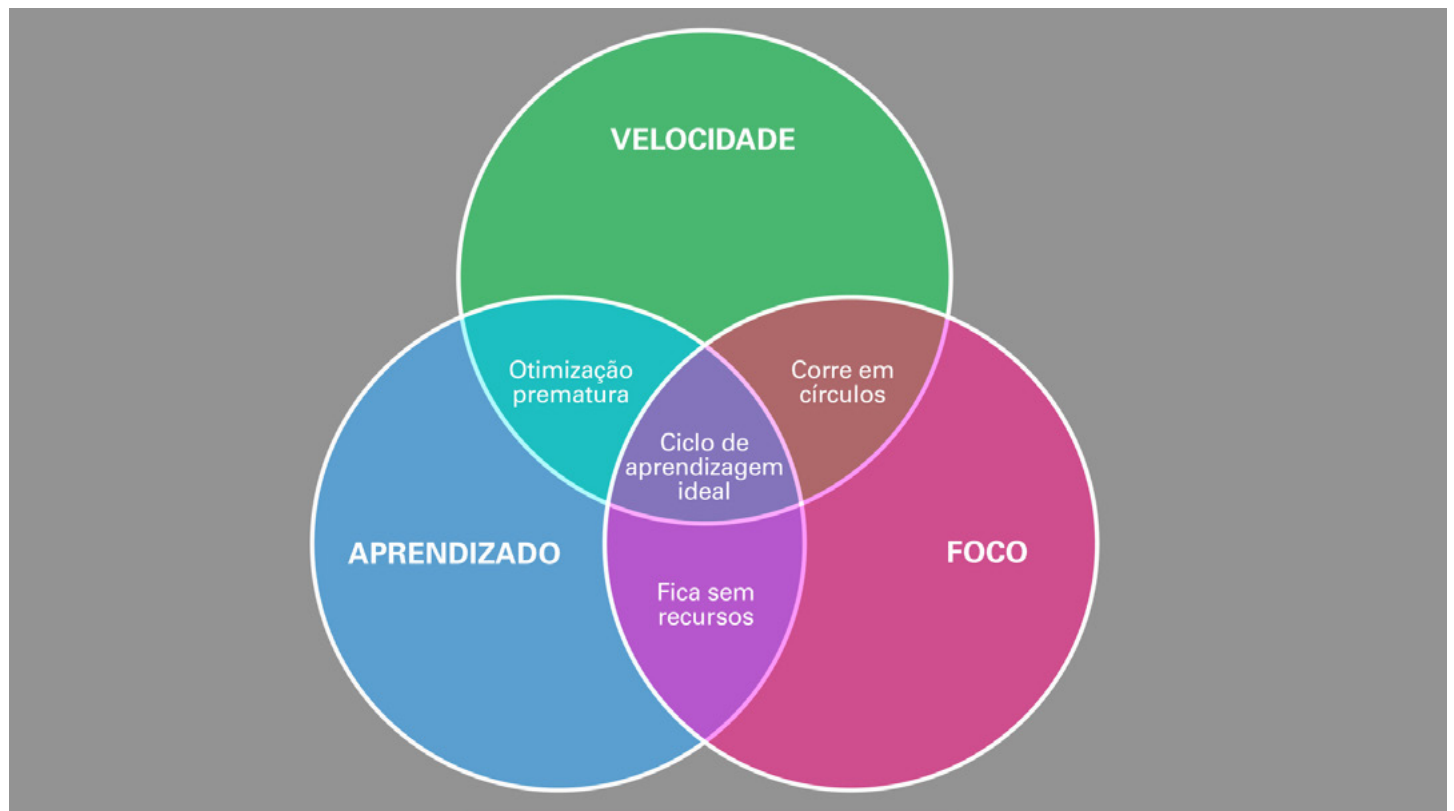


## Todo empreendedor quer saber

Para finalizar, este capítulo traz algumas dúvidas comuns entre empreendedores. É provável que algumas delas estejam em sua mente agora mesmo. Então, veja as respostas para elas e se prepare para ser um empreendedor de sucesso!

### Como saber se estou no caminho certo para modelar um negócio?

Para fazer essa avaliação, o melhor método é o ciclo de aprendizagem ideal. Imagine três grandes círculos sobrepostos: um representando a velocidade; outro, o aprendizado, e o terceiro, o foco.



Se você tiver velocidade e foco, mas não tiver aprendizado, você corre o risco de andar em círculos. Isso é ruim, porque pode levar ao consumo exagerado de recursos sem geração de receitas concretas.

Se você tiver aprendizado e foco, mas não tiver tanta velocidade, também não está no ponto ideal, porque pode ficar sem recursos no meio do caminho, sem condições de concluir o projeto e levar o produto ou serviço ao mercado.

Se você tiver aprendido e velocidade, e não tiver foco, corre outro risco: não estar apto a atingir o mercado.

Portanto, você estará no caminho certo quando conseguir se manter no centro desse círculo.

### **Por que é tão importante sair do prédio e por onde eu começo?**

Você precisa validar sua ideia com o cliente. Isso é necessário porque não existe consistência dentro da zona de conforto do empreendedor. Você não vai conseguir saber o que seu cliente quer se não for a campo validar seu negócio.

Uma vez compreendidas as necessidades de seu cliente, você pode desenvolver o seu produto mínimo viável (MVP), que consiste nas características mínimas de sua proposta de valor reunidas em um produto simplificado ou protótipo. Por meio do MVP, é possível testar e identificar a necessidade de aprimorar seu produto ou serviço.

Depois, você pode seguir para um novo estágio, mais amplo e mais perto da satisfação e da escala de mercado.

### **Posso começar a preencher a matriz Canvas pelo lado esquerdo?**

Você pode começar pelo lado esquerdo, mas isso não é bom. Na verdade, é difícil você conseguir organizar a estrutura da sua ideia de negócio (que está do lado esquerdo da matriz) antes de saber o que você vai entregar para o cliente. Por isso, é recomendável que o preenchimento da matriz Canvas comece sempre pelo lado direito.

### **Já terminei a minha modelagem. E agora?**

Quando terminar a modelagem, tenha consciência de que as respostas que você deu são hipóteses. Então, você precisa sair a campo para testar se elas estão corretas ou não. É importante você saber que, a cada teste de hipóteses, você deve remodelar seu negócio e atualizar as respostas de acordo com suas descobertas. Do contrário, seu negócio pode estar fadado ao fracasso, porque o mercado se atualiza diariamente, e as necessidades dos clientes também.

Depois de preencher a matriz Canvas, valide o modelo de negócios com o seu cliente hipotético. Como diria Thomas Edison, “o verdadeiro valor de uma ideia consiste em colocá-la em prática”! O ideal é que você revise sua modelagem de negócios semanalmente e teste seu modelo até ter certeza de que está no caminho certo. Só então comece seu plano de negócios!

2016© Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

### **Conselho Deliberativo Presidente**

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo  
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa,  
Desenvolvimento e Engenharia das  
Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco  
do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa  
Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de  
Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do  
Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio  
do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do  
Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento  
Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação  
do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do  
Estado de São Paulo

#### **Diretor – Superintendente**

Bruno Caetano

#### **Diretor Técnico**

Ivan Hussni

#### **Diretor Administrativo e Financeiro**

Pedro Rubez Jehá

### **Unidade Atendimento Remoto**

Gerente

Ivan Teodoro

#### **Equipe Técnica**

Carlos Henrique Camacho Maia

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Karoline Martins Amaral

#### **Unidade Cultural Empreendedora**

Gerente

Juliana Gazzotti Schneider

#### **Equipe Técnica**

Adriano Albertin

Charles Bonani de Oliveira

Fabiana Vicente de Carvalho

Jaercio Alex Silva Barbosa

José Marques Pereira Junior

Maria Augusta Pimentel Miglino

Mirza Rosas Augusto Laranja

### **Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini**

#### **Presidente da Diretoria Executiva**

João Amato Neto

#### **Diretor Administrativo e Financeiro**

Luís Fernando Pinto de Abreu

#### **Diretor de Operações**

Roberto Marx

#### **Diretor da Área de Gestão de**

#### **Tecnologias em Educação**

Guilherme Ary Plonski

#### **Coordenadoras Executivas**

Angela Sprenger

Beatriz Scavazza

#### **Gestão do Projeto**

Denise Blanes

Sônia Akimoto

#### **Assistentes de Gestão**

Valéria Aranha

Vanessa Leite Rios

#### **Gerente da Unidade de Gestão de**

#### **Projetos**

Luis Marcio Barbosa

#### **Designer Instrucional Master**

Heloisa Collins

#### **Designer Instrucional**

David Melo da Luz

Natália de Mesquita Matheus

#### **Consultora Pedagógica**

Mainã Greeb Vicente

#### **Consultor de Tecnologia web**

Wilder Oliveira

#### **Web Designer**

Bruno Gomes de Souza

Edson Ramos

Fernando Oliveira Martins

#### **Gestão de Comunicação**

Ane do Valle

#### **Assistente de Comunicação**

Ana Paula Andrade Barbosa

#### **Consultora de Acessibilidade**

Karina Zonzini

#### **Roteiro e Edição de Conteúdo**

Sonia Scapucin

Patricia Roman

#### **Reportagem**

Viviane Thomaz

#### **Locução**

Michelle Dufour

#### **Direção de Arte**

Michelangelo Russo

#### **Designer Gráfico**

Eduardo de Camargo Neto

#### **Supervisor Técnico**

César Augusto Melão

#### **Cinegrafia, Luz e Áudio**

Fernando Henrique Watanabe

Glauco Genovesi

#### **Legendagem**

Bruno Kians

#### **Revisão de Texto**

Priscila Risso

Tatiana F. Souza

#### **Iconografia**

Priscila Garofalo

Rita de Lucca

#### **Edição e Finalização**

Leo Halsman

#### **Direção de Vídeo**

Ane do Valle

#### **Diagramação**

Jairo Souza Design Gráfico

#### **Imagens**

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV  
ou usadas sob licença da Shutterstock.com