

GUIA ESSENCIAL  
PARA NOVOS  
EMPREENDEDORES

# 3 M M OD. ELA GE. M E PROPOSTA DE VALOR



# GUIA ESSENCIAL PARA NOVOS EMPREENDEDORES

- ▶ Um manual [totalmente] prático para inspirar você a empreender e a transformar seus sonhos e projetos em realidade.

*Este guia é dedicado àqueles que enxergam a importância de gerar valor para si, para as pessoas e para o mundo.*

## FICHA TÉCNICA

© 2015. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE MINAS

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

### INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE MINAS  
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo  
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada, CEP 30.341-285, Belo Horizonte - MG  
Telefone (31) 3379-9337 – Fax (31) 3379-9343  
www.sebrae.com.br/minasgerais

### SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | Olavo Machado Junior  
Diretor-Superintendente | Afonso Maria Rocha  
Diretor de Operações | Anderson Costa Cabido  
Diretor Técnico | Fábio Veras de Souza

### Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | Fabiana Ribeiro de Pinho  
Equipe Técnica | Lílian da Silva Botelho,  
Coordenação | Cláudio Afrânio Rosa

### Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | Teresa Goulart  
Equipe Técnica | Márcia de Paula da Fonseca | Gustavo Guimarães de Almeida |  
Carlos Augusto de Castro Carmo de Conti

**Autoria** | Cláudio Afrânio Rosa | Gustavo Marques Couto | Marcelo Gomes Lage

**Tratamento de Linguagem e Revisão** | New360

**Editoração** | New360

R788g

Rosa, Cláudio Afrânio

O guia essencial para novos empreendedores: modelagem e proposta de valor / Cláudio Afrânio Rosa; Gustavo Marques Couto; Marcelo Gomes Lage. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.  
136 p.: il.

Nota de conteúdo: obra composta por quatro volumes

Vol. I - Descoberta

Vol. II - Ideação

Vol. III - Modelagem e proposta de valor

Vol. IV - Implantação

1. Empreendedorismo. 2. Novos negócios. 3. Criatividade. I. Couto, Gustavo Marques. II. Lage, Marcelo Gomes. III. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. IV. Título.

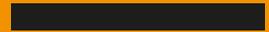
CDU: 658

# MODELAGEM E PROPOSTA DE VALOR



Transformando ideias  
em modelos de negócios  
para criar valor

# 3



**23** O Poder da Inovação

**31** Canvas da Proposta de Valor

**124** LIVROS, FILMES, VÍDEOS

**130** LISTA DE REFERÊNCIAS

**16** Jobs to Be Done Tarefas de Valor

**31** PROPOSTA DE VALOR

**48** Os Nove Blocos

**46** MODELO DE NEGÓCIOS

**97** AMBIENTE DE NEGÓCIOS

**86** Validação do Modelo

**50** Modelo de Negócios x Plano de Negócio

**109** Curva de Valor

**118** Forças e Fraquezas do Modelo

**105** Oceano Azul



# 8 PRÓLOGO

Que bom que continua conosco! Os módulos **Descoberta** e **Ideação** foram dedicados a desenvolver sua atitude para empreender e suas habilidades criativas. Mas, se nossa atenção estava no empreendedor, agora vamos tratar do seu **PROJETO**.

O mundo dos negócios vive um momento de hipercompetitividade. Todos concorrem entre si para capturar a atenção, o dinheiro e o coração dos clientes. Nesse cenário inovar parece ser a solução. E as inovações que possibilitaram as maiores vantagens não surgiram necessariamente a partir de novas tecnologias ou descobertas científicas – e sim nos modelos de negócios das empresas.

---

## **ENTENDER O CLIENTE, SUAS DORES E OS BENEFÍCIOS QUE ELE DESEJA É FUNDAMENTAL.**

**Responder a todas essas demandas com uma proposta de valor que se encaixa no perfil dos clientes é o primeiro passo na construção de um modelo de negócios.**

---

Desenvolver relacionamentos e canais de venda alinhados à sua proposta de valor e ao perfil dos clientes é parte dessa jornada. Também será necessário identificar os recursos, atividades e parceiros que irão ajudá-lo a construir o valor que vai oferecer, assim como os custos e, finalmente [mas não menos importante], gerar receita através do que você entrega ao cliente.

▶ Conectar esses pontos de forma inteligente será o seu segundo desafio.

O mundo dos negócios vive um momento de **HIPERCOMPETITIVIDADE.**





ATÉ A MENOR  
PESSOA PODE  
MUDAR O  
CAMINHO DO  
FUTURO.

**Lady Galadriel**

*O Senhor dos Anéis - A Sociedade do Anel*

©DIVULGAÇÃO/ COPYRIGHT WARNER BROS. PICTURES.



ESSE É UM  
MUNDO  
CURIOSO  
E VIBRANTE

Por último, vamos refletir sobre o ambiente de negócios. Nenhuma empresa, por mais inovadora, pode ignorar o contexto em que se encontra.

## **TUDO MERCADO OFERECE OPORTUNIDADES E TRAZ AMEAÇAS.**

A resposta antecipada a essas mudanças permitirá a você adaptar o seu modelo de negócios e explorar suas forças para superar a concorrência e crescer.

Você terá acesso ao que há de mais atual nesse mundo [curioso e vibrante] do empreendedorismo sobre proposta de valor, modelo e ambiente de negócios.

E, se chegou até aqui, as possibilidades são inúmeras. Como nos jogos de videogame, até aqui tudo era treino e preparação. Agora começa o desafio de verdade.

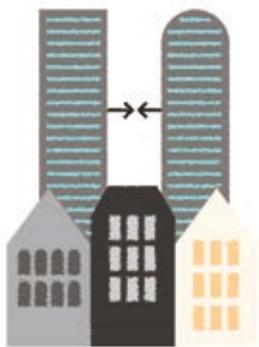


**PRESSIONE O BOTÃO **START** E QUE A SUA AVENTURA [RE]COMECE!**



# 12 UMA IDEIA DE VALOR

Se você cumpriu as missões do último módulo, deve estar em um ponto onde construiu protótipos, começou a testar ideias e vem acompanhando os resultados desses testes através de indicadores simples. Empresas como **YouTube**, **Facebook** e **Skype** acertaram nas suas proposições de valor. Porém, exemplos como esses são mais exceções do que a regra.



► **A MAIORIA DE NÓS [MORTAIS EMPREENDEDORES] PRECISA TRABALHAR MUITO E TER RESILIÊNCIA PARA CONSTRUIR NEGÓCIOS DE SUCESSO.**

No módulo sobre Ideação, introduzimos o conceito de empatia. E esse conceito precisa ser praticado diariamente. Quanto mais entendemos as pessoas, mais conhecemos suas necessidades e mais nos tornamos aptos a perceber oportunidades para melhorar ou criar produtos e serviços.



**Vamos direcionar nossos esforços para entender e construir o perfil dos clientes. Recupere as entrevistas realizadas, as personagens que você desenhou e o que mais tiver em mãos.**

**Esquadrinhar:**  
examinar de maneira minuciosa; analisar detalhadamente.

Você deve esquadrinhar esse material e será a partir dele que vamos propor atividades para identificar as tarefas que os clientes querem realizar ao comprar um produto ou serviço, as dores que sentem e os benefícios que esperam.

Clayton Christensen é um dos grandes pensadores do mundo dos negócios. Ele é professor da Universidade de Harvard e autor de diversos livros sobre inovação. Segundo ele:

Nós contratamos produtos [e serviços]  
para fazer algo por nós.

---



### Mas o que ele quis dizer com isso?

Vamos usar o exemplo de um estudante do idioma inglês. Quando ele contrata aulas de uma escola de idiomas, faz isso por motivos que talvez a própria escola desconheça. Ele pode querer entender as músicas de seu artista estrangeiro favorito; estar buscando uma melhor posição no mercado de trabalho ou mesmo se preparando para uma viagem ao exterior ou aprender inglês pode ser apenas um desafio pessoal.

Seja qual for o motivo, se o objetivo for dominar o idioma, ele precisará estudar e praticar [muito]. E isso faz parte do que o cliente espera da escola. O aluno contrata “saber falar inglês” e não apenas as aulas. Essa é a tarefa para a qual ele contratou a escola.

O ALUNO  
CONTRATA  
“SABER FALAR  
INGLÊS” E NÃO  
APENAS AS  
AULAS.

# SPEAKING EXCHANGE

## QUANDO OS DOIS LADOS DE UMA HISTÓRIA SÃO BONS

O CNA, empresa brasileira fundada em 1973, incluiu uma oferta a mais para seus quase meio milhão de alunos. De um lado, estudantes brasileiros que desejam treinar o inglês. Do outro, idosos americanos que buscam alguém para conversar. Entre eles, uma ferramenta de videochat, que permite a comunicação pela internet. Com essa proposta, o vídeo do projeto Speaking Exchange, do CNA, já alcançou mais de 900.000 visualizações no YouTube em uma semana [e tirou lágrimas dos sensíveis]. Além de desenvolver habilidades no idioma, a ação também incluiu outras experiências interessantes.

O piloto do Speaking Exchange foi realizado com 30 alunos e 12 idosos da casa de repouso Windsor Park, em Chicago. A troca de experiências, entre os estudantes que praticam o inglês e os idosos americanos, estabelece um relacionamento que ultrapassa as barreiras geográficas e de linguagem.

Os diálogos entre os alunos e os idosos são gravados e publicados como vídeos privados no YouTube. Assistindo ao material, junto com os estudantes, os professores apontam





erros, criando oportunidades de aprendizado além da sala de aula e em conversas reais e espontâneas.

Além de desenvolver fluência no idioma, o projeto estimula o aluno a aprender sobre outra cultura e amplia sua visão de mundo. Outro aspecto é a conexão com os idosos, em que os estudantes criam laços afetivos e educacionais e aprendem a valorizar a experiência de quem já está há mais tempo no mundo.

Durante as conversas, os idosos atuam como professores nativos de inglês. No vídeo é possível ver uma das alunas contando para uma senhora quantos anos o seu irmão tem. Com delicadeza, a mulher sugere para a menina a forma correta que ela deveria ter formulado aquela frase. Para ver o vídeo sobre o projeto pesquise por CNA Speaking Exchange no Youtube.

FONTE: CNA (WWW.CNA.COM.BR) E POR VIR (PORVIR.ORG)



# 16 JOBS TO BE DONE

## TAREFAS DE VALOR



A grande pergunta que você, empreendedor, precisa responder é: **qual problema você está solucionando para o seu cliente?**

O economista norte-americano Theodore Levitt apresentou pela primeira vez em seu artigo “Marketing Myopia” em 1960 um conceito chamado “Job-to-Be-Done” (“trabalho” a ser realizado). Esse mesmo conceito foi resgatado 50 anos depois por **CLAYTON CHRISTENSEN**.

### A IDEIA É SIMPLES:

as pessoas não compram produtos ou serviços.  
O que elas de fato querem é realizar “trabalhos”.  
Portanto, toda empresa bem-sucedida só irá desenvolver produtos e serviços de qualidade ao conhecer as dores e ganhos desses clientes.

Em um trabalho realizado para uma rede de fastfood, Clayton Christensen procurou entender por que muitos clientes compravam milkshakes no período da manhã.



---

A descoberta foi que muitas pessoas compravam milkshake no caminho para o trabalho. As tentativas de substituir por uma fruta resultavam em mãos sujas. Salgadinhos deixavam as mãos engorduradas e chocolates não eram tão saudáveis e faziam a consciência [e o corpo] ficarem pesadas. Outro ponto é que pouco tempo depois elas já estavam com fome.

O milkshake era prático, não sujava as mãos e era fácil de transportar, mesmo com uma mão ocupada ao volante, além da sua consistência trazer uma sensação de saciedade durante todo o trajeto. Esse trabalho mostrou que o principal concorrente do milkshake não era o milkshake de outra rede de fastfood, e sim outros alimentos como chocolates, frutas ou salgadinhos. Para entender o seu mercado, entenda quais problemas os clientes estão tentando resolver ao comprar aquele produto ou serviço.

FONTES:  
<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia/ar/1>  
[https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=f84LymEs67Y](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=f84LymEs67Y)

---

## **ENQUANTO VOCÊ FAZ DORES E GANHOS**

Quando realizamos as tarefas, sejam elas através de produtos ou serviços, algo não muda: sempre vamos experimentar dores e benefícios.

**E um dos segredos dos negócios de sucesso está em  
RESOLVER ESSAS DORES E CRIAR POSSIBILIDADES DE  
GANHOS PARA OS CLIENTES.**

- ▶ Você vai conhecer o caso da AirBnB, uma história de inovação em modelos de negócios, que desafia a indústria tradicional de hotelaria.

Viajar para outras cidades e países é motivo de prazer. Mas planejar essas viagens exige pesquisa e preparo: em qual hotel se hospedar, o que visitar, decidir onde comer, quais espetáculos assistir são algumas das decisões e tarefas a resolver. O viajante muitas vezes quer conhecer um lugar e desconhece as opções e os valores cobrados pela rede hoteleira. Muitas pessoas também ficam pouco tempo no hotel e não querem comprometer seu orçamento em um local com piscina, spa e academia, que não serão usados. Todas as dúvidas para realizar tarefas são chamadas de dores.

---

**DORES SÃO RISCOS, OBSTÁCULOS, SENTIMENTOS  
E ATIVIDADES DESAGRADÁVEIS PELAS QUAIS O  
CLIENTE PASSA PARA ALCANÇAR SEU OBJETIVO.**

---

Mas, e se o viajante puder contar com hospedagens diferentes do convencional, mais baratas, em localidades inusitadas, com fotos e avaliações e comentários de outros hóspedes que já ficaram por lá?

A plataforma **Airbnb – Air, Bed and Breakfast** (ar, cama e café da manhã, traduzido para o português) oferece mais de 800.000 opções de hospedagem, em mais de 33.000 cidades de 192 países. São opções que vão desde apartamentos até quartos em castelos, iglus, casas em árvores! Ela conecta viajantes que buscam hospedagem com os moradores que oferecem as opções no site. O site, criado em 2008 pelos então estudantes Nathan Blecharczyk, Brian Chesky e Joe Gebbia, já começou com uma história interessante.

Sem dinheiro para pagar o aluguel do apartamento onde moravam em São Francisco, Califórnia, e à procura da “grande ideia”, os três acharam a oportunidade para começar seu negócio: uma conferência de designers na cidade. Como os hotéis estavam lotados, decidiram alugar espaços dentro do apartamento deles, como a sala, cozinha e o quarto dos fundos – além de um colchão inflável.

Em apenas uma noite, desenvolveram a primeira versão do site. Eles conseguiram alugar seus colchões para três pessoas: uma mulher de meia idade, um indiano e um pai de família.

O site permite que os proprietários anunciem suas casas e apartamentos totalmente de graça. O processo de reserva, pagamento, trocas de mensagens acontece na própria plataforma. O Airbnb cobra do hóspede uma taxa que varia de 6% a 12%, apenas se a reserva for efetuada.



Parte desse sucesso é por oferecer soluções simples para as dores que comentamos. A plataforma oferece a oportunidade de o turista conseguir hospedagem em uma localização que em hotéis tradicionais seria inviável financeiramente. E a oferta do AirBnB vai além.

Muitos viajantes gostam de conhecer pessoas novas e isso é parte do que esperam como benefício de suas viagens. O contato direto com o morador (que pode ou não estar em casa durante a estada) ajuda a orientar sobre o transporte público, atrações turísticas, histórias e curiosidades da cidade. Essa conexão pessoal é um benefício que os hotéis não são capazes de oferecer.

**O seu perfil de clientes só estará completo se você conseguir listar não apenas as dores, mas também os benefícios esperados pelos clientes.**

Alguns benefícios são essenciais e esperados pelos clientes. Um lugar para dormir é um exemplo no caso do AirBnB. Outros podem ser esperados (cópia da chave), desejados (um local seguro para a bagagem) ou mesmo inesperados (seu café da manhã favorito).

**O RESULTADO DE UMA PROPOSTA DE VALOR BEM CONSTRUÍDA É O SUCESSO.**



### **SCHIMENES**

O Airbnb é a maior plataforma de economia compartilhada no mundo e as pessoas começaram, mesmo sem ter uma funcionalidade extra no site, a anunciar carros, vagas de garagem, barcos e aviões.

.....

---

## AINDA SOBRE TAREFAS, DORES E GANHOS PRODÍGIOS BRASILEIROS

Conheça o caso de dois adolescentes brasileiros bem-sucedidos, que aproveitaram oportunidades a partir de suas dores e dos seus colegas estudantes.

- ▶ O alagoano de 13 anos, Davi Braga, criou seu próprio negócio após perceber uma dificuldade enfrentada pela mãe.

### DAVI BRAGA

Minha mãe tem uma loja de materiais de escritório e no começo do ano faltaram artigos escolares para vender. Sugeri a ela criar uma empresa B2B (business to business) e firmar parceria com lojas maiores para atender à demanda.



.....

Foi a partir daí que Braga criou em 2013 o projeto da **LIST-IT**. Os consumidores buscam os materiais escolares e o site encontra, entre os parceiros, as lojas que oferecem esses artigos a preços acessíveis.

O aplicativo endereça a tarefa que precisa ser realizada por milhões de pais, seus verdadeiros clientes. A compra de material escolar provoca grande dor: um desembolso financeiro grande e concentrado no início do ano, época de outros gastos, como IPTU e IPVA. Em virtude dessa dor surgem outras, como a pesquisa de preços e visita a várias lojas (ou sites), até a compra em si.

- ▶ Não é diferente o caso do estudante carioca **NATAN GORIN**, 13 anos, que desenvolveu os aplicativos IBoletim e MathYou.

Lançado em 2013, o **iBoletim** serve como gerenciador de notas. Com o programa, o estudante tem acesso à nota média, visualiza quantos pontos precisa e os resultados finais, que

mostram se o aluno passou ou não. O seu segundo projeto, **MathYou**, para alunos do ensino Fundamental, gera automaticamente equações matemáticas com adição, subtração, multiplicação, divisão, exponenciação, radiciação, inteiros, frações ou números negativos.

Os dois construíram seus projetos a partir das tarefas que observaram, como estudantes, e as dores e ganhos que eram gerados para completá-las. Da mesma forma:

.....  
|.....|  
**CONVIDAMOS VOCÊ A OBSERVAR SEU DIA A DIA.**

**Quais serviços e produtos não atendem suas necessidades? Quem sabe você não encontrará novas oportunidades?**

Conhecer o cliente, suas tarefas, dores e ganhos é apenas parte de sua missão. Aplicar esse conhecimento para criar produtos e serviços valiosos, diferentes da concorrência, será fundamental. É aí que entra a inovação.



# O PODER DA INOVAÇÃO 23

Na década de 50, o economista **JOSEPH SCHUMPETER** apresentou pela primeira vez a expressão “destruição criativa”. Segundo ele, o empreendedor tem o papel de criar uma proposta de valor superior ao que já existia. Após décadas, publicações recentes seguem essa linha e argumentam que é a inovação que mantém um negócio no mercado.

Definir inovação pode ser simples: algo novo que atende a uma necessidade de forma superior. Mas “novo” depende do contexto. Se sua cidade não tem uma cafeteria, e houver demanda, você estará fazendo algo novo. Porém você pode ir além, pois pode explorar essa cafeteria para ser diferente das que existem. Para tanto, precisamos trabalhar a inovação como algo que constrói valor para o cliente.

**Temos três possibilidades:**

## **INOVAÇÃO EM PRODUTO.**

Um novo produto ou serviço. Também pode ser uma nova característica em um produto ou serviço que já existe que melhore seu desempenho ou gere mais valor.

## **INOVAÇÃO EM PROCESSO.**

Introduzir um novo método, um equipamento novo ou melhor com ganhos de produtividade e qualidade.

## **INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS.**

Uma nova forma de pensar seu modelo de negócios, oferecendo mais vantagens que a concorrência. Esse é o tipo de inovação que vem produzindo melhores resultados.



Vamos analisar os três tipos de inovação com um exemplo que todos conhecemos: carros.

- ▶ A **inovação de produto** nesse mercado é o carro híbrido, que funciona combinando gasolina e eletricidade de baixo consumo. Esse tipo de inovação é normalmente [mas não necessariamente] fruto de pesquisa e desenvolvimento.
- ▶ A **inovação em processos** na indústria automobilística ocorreu com o uso de robôs, onde antes tudo era feito por pessoas.
- ▶ A **inovação em modelos de negócios** não exige desenvolver novos produtos ou melhorar processos, mas sim na forma como que ele é levado ao mercado.

O “novo”  
depende do  
contexto.

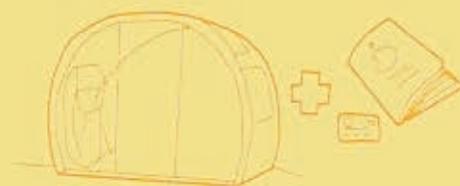
Um exemplo é o serviço de carro compartilhado que surgiu em Paris, conhecido como **Autolib**, que permite alugar veículos em estações espalhadas pela cidade, similar ao serviço de aluguel de bicicletas, que se expande no Brasil e no mundo.

A empresa usa um produto que já existe – carros – para oferecer um serviço que já existe – o aluguel – combinando recursos e atividades, formas de receita e canais para entregar mais valor aos clientes. Esse caso mostra que as pessoas não compram produtos ou serviços, mas compram maneiras de resolver problemas do dia a dia.

FONTE: [HTTPS://WWW.AUTOLIB.EU/EN](https://www.autolib.eu/en) E [HTTP://WWW.NESPRESSO.COM](http://www.nespresso.com)



## 1 CADASTRO



## 2 ALUGUE



## 3 DIRIJA



## 4 COMPARTILHE



## CONSTRUINDO VALOR

Depois de observar, entrevistar e organizar as informações sobre seus clientes, vamos começar a aplicar esse conhecimento. **Volte aos exemplos da AirBnB e CNA.**



No primeiro caso, os turistas têm como tarefa conseguir hospedagem e eles esperam que seja em uma boa localização (benefício) e que não cobre por serviços que eles não vão usar (dor). Para essa função a proposta de valor do AirBnB funciona. O aluguel de um quarto em um apartamento não oferece os custos de piscina e sala de ginástica de um hotel tradicional. Por isso o preço pode ser menor, com o benefício extra de criar conexões entre hóspede e anfitrião.



Já o CNA oferece no serviço Speaking Exchange a solução para algumas dores: a falta de prática em situações reais, os scripts fechados das aulas e a solidão dos idosos. Além disso, o CNA colocou seus alunos em contato com outra cultura sem os custos de uma viagem ao exterior.

**Você também pode aproveitar o que aprendeu sobre o cliente, suas dores e benefícios para construir uma proposta de valor diferenciada.**

---

**NÃO SE PREOCUPE EM ATENDER TODAS AS DORES OU EM GERAR TODOS OS GANHOS. NÃO HÁ PRODUTOS OU SERVIÇOS QUE CONSIGAM FAZER ISSO.**

---

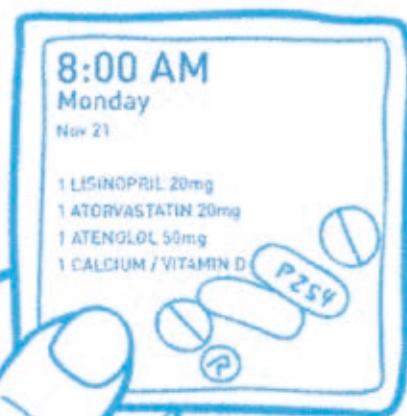
Avalie e identifique quais as dores mais críticas e os benefícios mais valorizados pelos clientes na hora de configurar sua oferta.

Não se preocupe em acertar de primeira. Construa protótipos, faça testes que permitam validar as tarefas a serem realizadas, dores, benefícios e prioridades. Para cada mudança, acompanhe os resultados. Assim, você ajusta as mudanças nos produtos e serviços que mais agradam o cliente.

As empresas **IDEO** e **PillPack** lançaram um produto para redefinir o valor entre as pessoas e as farmácias.

Imagine que você está se recuperando de uma doença ou fazendo um tratamento com medicações regulares. Administrar essa medicação é muitas vezes uma das maiores dores das pessoas. Ter o medicamento disponível, planejar a quantidade que precisa levar para o trabalho, que horários tomar quais medicamentos...

O **PillPack** alivia todas essas dores, substituindo a farmácia tradicional por um serviço de entrega em domicílio.



PillPack classifica suas prescrições em pacotes personalizados, organizados por data e hora. Isso torna fácil tomar os remédios certos na hora certa, tanto em casa quanto na rua.

A cada duas semanas, uma nova remessa de remédios da PillPack chega à sua porta, junto com quaisquer alterações ou novas instruções. Uma equipe de farmacêuticos coordena as suas recargas e estão disponíveis 24 horas através do telefone ou e-mail para responder perguntas.



VOCÊ NÃO PODE  
FICAR NO SEU  
CANTO DA FLORESTA  
ESPERANDO QUE OS  
OUTROS VENHAM  
ATÉ VOCÊ. ÀS VEZES  
VOCÊ PRECISA IR  
ATÉ ELES \_\_\_\_\_



TRABALHE SUAS  
HIPÓTESES DE FORMA  
ORGANIZADA

# PROPOSTA DE VALOR 31

Depois de estudar quem é seu cliente e qual problema você está resolvendo, chegou o momento de construir a sua proposta de valor.

Para definir a Proposta de Valor para seus clientes, utilizaremos a metodologia e o canvas apresentado pelo analista de negócios Alex Osterwalder em seu livro “Value Proposition Design”. Esse canvas permite que você elabore propostas de valor melhores e irá prepará-lo para validar suas hipóteses.

O objetivo do canvas da Proposta de Valor é ajudá-lo a elaborar propostas que atendam às dores e necessidades de ganho do seu cliente, com “jobs to be done” para ajudá-los a resolver seus problemas.

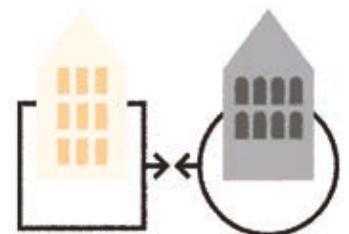
## Canvas:

A palavra vem do inglês e traduzida quer dizer “telas”, já indicando a forma como o modelo é apresentado: em telas ou quadros.

**O CANVAS DA PROPOSTA DE VALOR  
CONTRIBUI PARA QUE VOCÊ TRABALHE SUAS  
HIPÓTESES DE FORMA ORGANIZADA.**

Esse canvas é composto por dois lados. O lado direito tem como objetivo entender o cliente e o lado esquerdo descreve como você pretende criar valor para esse cliente através dos seus produtos ou serviços.

**Quando encontramos a solução certa (lado esquerdo) para o problema do cliente (lado direito), temos o que conhecemos como encaixe de mercado.**



Criar valor/serviços

Observar clientes

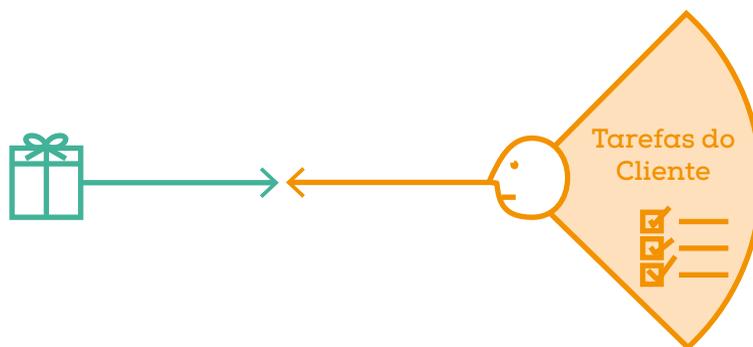


As **TAREFAS DO CLIENTE** (jobs do cliente) descrevem as atividades que os clientes estão fazendo no seu trabalho ou na sua vida. Podem ser atividades do dia a dia, problemas que estão tentando resolver ou necessidades. Há três tipos de Tarefas do Cliente.

**Tarefas funcionais:** clientes estão tentando realizar uma tarefa ou resolver um problema específico. Por exemplo, lavar a louça, tratar do cachorro, se alimentar de forma saudável.

**Tarefas sociais:** clientes estão tentando melhorar sua imagem ou ganhar status. Por exemplo, parecer mais moderno ou ter mais credibilidade profissional.

**Tarefas emocionais:** clientes procuram atender a um estado emocional, como se sentir seguro ou confiante. Por exemplo, clientes que querem aplicar seu dinheiro ou uma pessoa que se sente sozinha.



As **DORES DO CLIENTE** descrevem as emoções negativas do cliente. São as dificuldades em realizar as suas tarefas. As dores são classificadas em funcionais, emocionais ou complementares. Podem descrever características que os clientes não gostam, como um design ruim ou preço alto.

Para facilitar o entendimento das dores dos clientes responda as perguntas.

\* **O que o cliente acha custoso?** (Leva muito tempo, custa muito dinheiro, requer esforço.)

\* **O que faz o cliente se sentir mal?** (Frustração, aborrecimentos.)

\* **Como as soluções atuais estão atendendo seu cliente?** (Falta de recursos, mau desempenho, mau funcionamento.)

\* **Quais as principais dificuldades e desafios dos clientes?** (Entender como as coisas funcionam.)

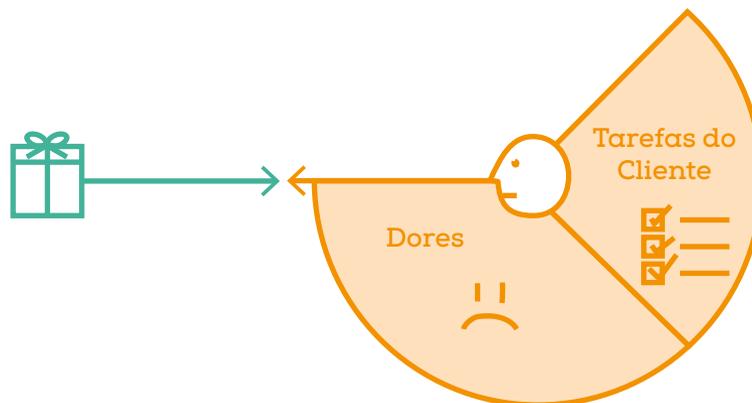
\* **Quais as consequências sociais negativas que seu cliente teme?** (Humilhação, poder, confiança ou status.)

\* **Quais riscos seu cliente teme?** (Financeiro, social, riscos técnicos.)

\* **O que mantém seu cliente acordado à noite?** (Preocupações.)

\* **Quais erros comuns seu cliente comete?** (Erros de uso.)

\* **Quais barreiras o cliente enfrenta para adotar as soluções?** (Custos iniciais, resistência à mudança.)



Agora vamos descrever os **GANHOS DO CLIENTE**, desejos ou como poderiam ser surpreendidos pelo seu produto ou serviço. Os ganhos dos clientes podem ser identificados de quatro formas.

---

**Ganhos fundamentais:** são ganhos essenciais que um cliente espera da sua solução. Por exemplo em um carro, é que você possa se deslocar.

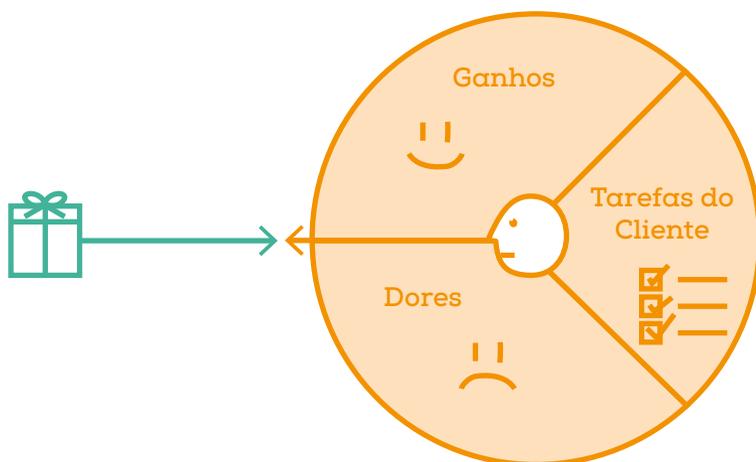
**Ganhos esperados:** são ganhos que os clientes esperam da sua solução. Pessoas esperam que os carros tenham um design bonito.

**Ganhos desejados:** são ganhos que superam as expectativas. São aqueles que os clientes pediriam se fossem perguntados. Por exemplo carros com GPS.

**Ganhos inesperados:** são ganhos que vão além das expectativas. Algo que não imaginariam caso perguntados. Por exemplo um carro que faz baliza sozinho [o sonho de muitos motoristas].

---

Para facilitar o entendimento dos ganhos dos seus clientes responda as perguntas.



- \* **O que faria seu cliente feliz?** (Em termos de tempo, dinheiro e esforço.)
- \* **Quais resultados seu cliente espera e que iria além das expectativas?** (Qualidade, mais de algo, menos de algo.)
- \* **Como as soluções atuais encantam seu cliente?** (Funcionalidades específicas, desempenho, qualidade.)
- \* **O que faria a tarefa ou a vida do seu cliente mais fácil?** (Mais serviços, custo menor.)
- \* **Quais efeitos sociais positivos seu cliente deseja?** (Mostrar-se melhor, aumentar o status.)
- \* **O que os clientes estão procurando?** (Design, garantias, mais funcionalidades.)
- \* **O que os seus clientes sonham?** (Grandes conquistas, grandes alívios.)
- \* **Como seu cliente mede sucesso e fracasso?** (Desempenho, custo.)
- \* **O que aumentaria a probabilidade de adotar uma solução?** (Menor custo, melhor qualidade, design.)

---

# CONHEÇA SEUS CLIENTES

---

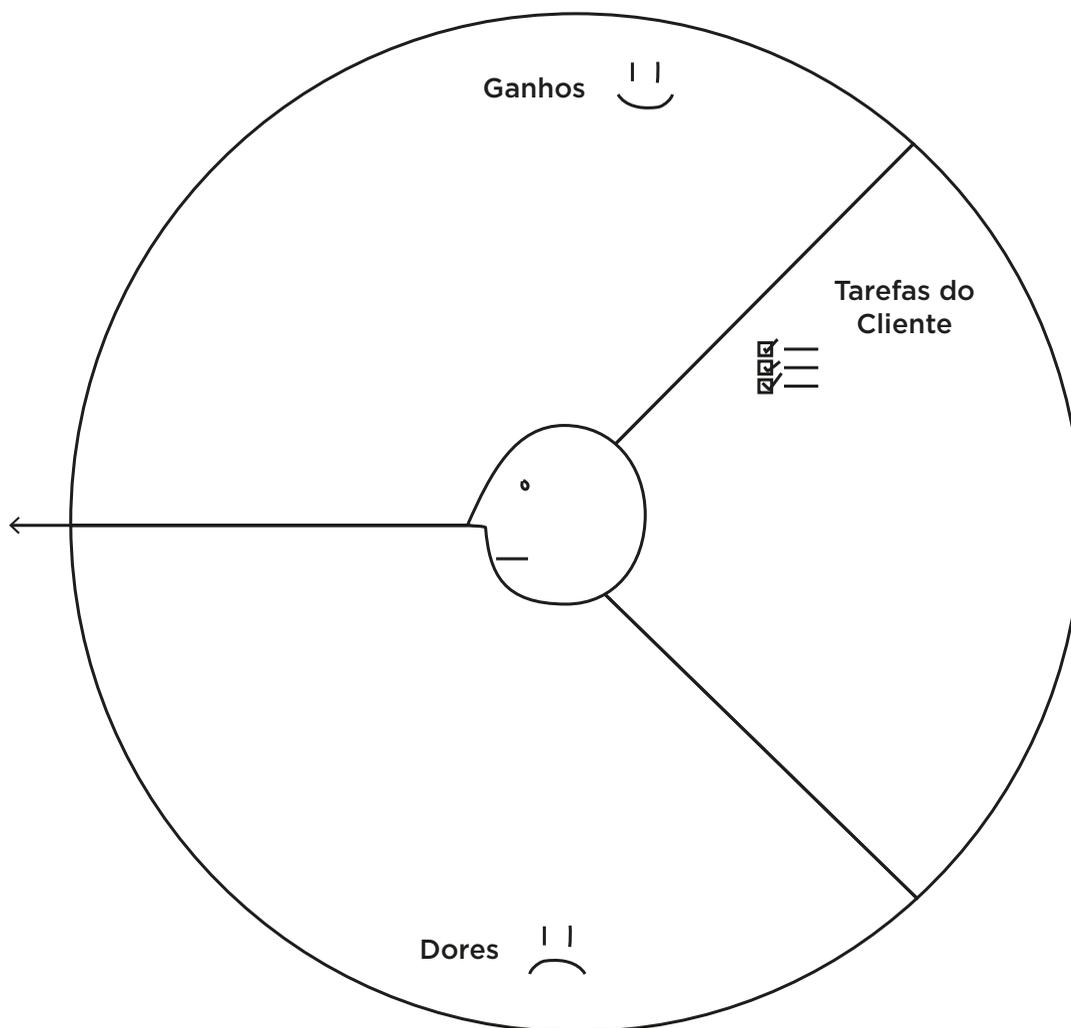


## MISSÃO 1

### O CANVAS DA PROPOSTA DE VALOR - 1ª PARTE

Chegou a hora de enxergar o que gera valor para os seus clientes. Fique tranquilo, você vai se dedicar a construir apenas o lado direito para definir as tarefas dos clientes, seus ganhos e dores.

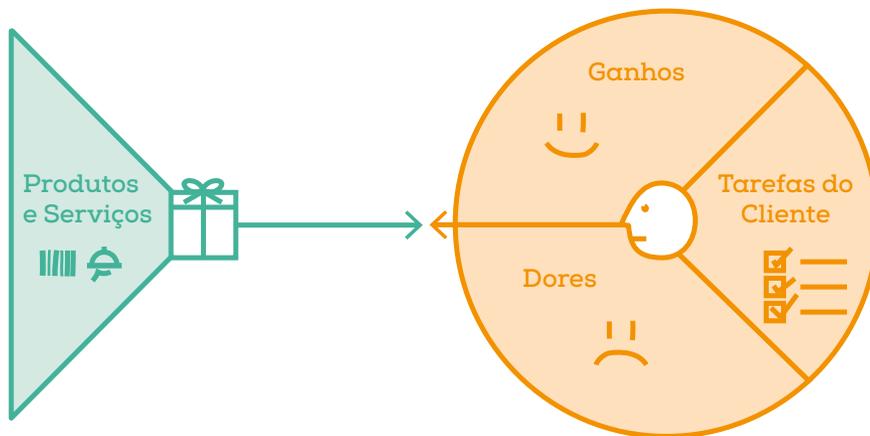
1. Comece identificando o segmento de clientes. Recupere as missões de empatia. Descreva o segmento e o contexto em que esse segmento está envolvido.
2. Preencha as tarefas do cliente, as dores e ganhos.
3. Priorize as melhores tarefas e as melhores oportunidades em ganhos e dores dos clientes.
4. Mãos à obra! Lembre-se de utilizar post-its. Assim, você pode corrigir sempre que necessário.



Situação:  em andamento  cumprida

## PRODUTOS E SERVIÇOS

Agora que você traçou o perfil do seu cliente, vamos trabalhar a Proposta de Valor. Primeiro, liste todos os produtos e serviços que compõem a sua solução.



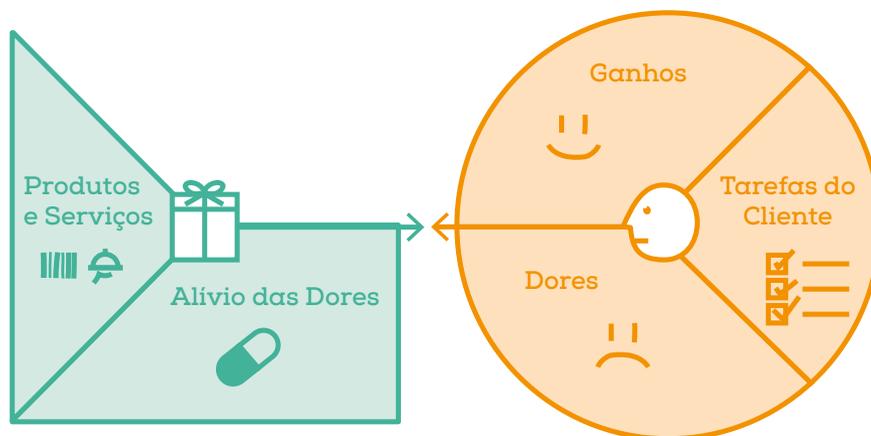
Os produtos e serviços podem ser:

- \* **tangíveis** (produtos físicos),
- \* **virtuais** (downloads, recomendações on-line),
- \* **intangíveis** (direitos autorais, garantia de qualidade) ou
- \* **financeiros** (fundos de investimento, serviços de financiamento).

Posicione os produtos e serviços de acordo com a sua importância.

## ALÍVIO DAS DORES

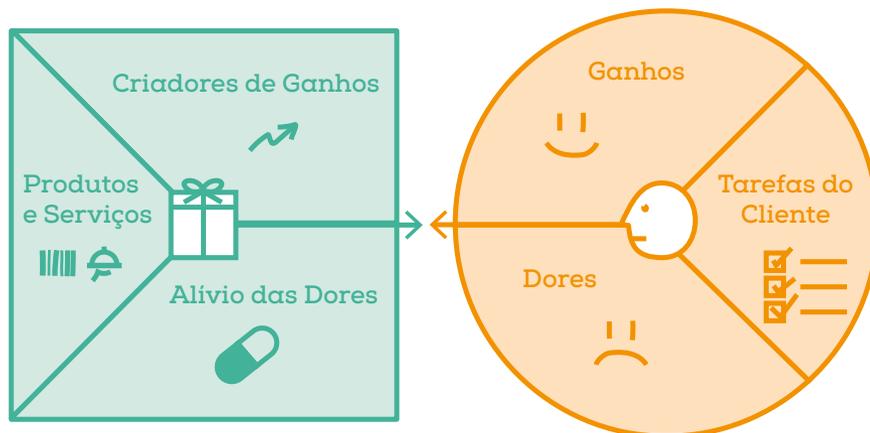
Agora descreva como seus produtos e serviços criam valor ao aliviar as dores dos clientes. Como eles podem eliminar ou reduzir as emoções negativas, os custos e situações indesejáveis ou os riscos do cliente?



- \* **Produzem economia?** (De tempo, dinheiro ou esforços.)
- \* **Faz seu cliente se sentir melhor?** (Elimina frustração, aborrecimentos.)
- \* **Melhora soluções de baixo desempenho?** (Novas funcionalidades, melhor desempenho.)
- \* **Coloca um fim nas dificuldades que o cliente encontra?** (Facilita as coisas, elimina a resistência.)
- \* **Elimina as consequências sociais negativas que os clientes encontram?** (Humilhação, poder ou status.)
- \* **Elimina os riscos que os clientes têm?** (Financeiro, social, riscos técnicos.)
- \* **Ajuda seus clientes a dormir melhor?** (Contribui para diminuir preocupações.)
- \* **Limita ou acaba com erros comuns dos clientes?** (Erros de utilização.)
- \* **Livra de barreiras que impedem o cliente de adotar suas soluções?** (Custos menores, menor resistência à mudança.)

## CRIADORES DE GANHOS

Por fim, descreva como os seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes. Como eles geram os benefícios que seu cliente espera, deseja ou seria surpreendido.



\* **Cria economias que fazem seu cliente mais feliz?**

(De tempo, dinheiro e esforço.)

\* **Produzem resultados que seu cliente espera ou que vão além?** (Melhor qualidade, mais de alguma coisa, menos de algo.)

\* **Copia ou supera as soluções atuais?**

(Funcionalidades específicas, desempenho, qualidade.)

\* **Faz a tarefa ou a vida do cliente mais fácil?**

(Curva de aprendizagem menor, mais serviços, custo menor.)

\* **Cria efeitos sociais positivos?** (Faz mostrar-se melhor, produz aumento do status.)

\* **Faz algo que os clientes estão a procura?** (Ajudar a obter grandes conquistas, grandes alívios.)

\* **Produz resultados positivos que satisfazem os critérios de sucesso e fracasso dos clientes?** (Melhor desempenho, menor custo.)

\* **Ajuda a tornar a execução mais fácil?** (Menor custo, melhor qualidade, design.)



---

# CRIANDO A PROPOSTA DE VALOR

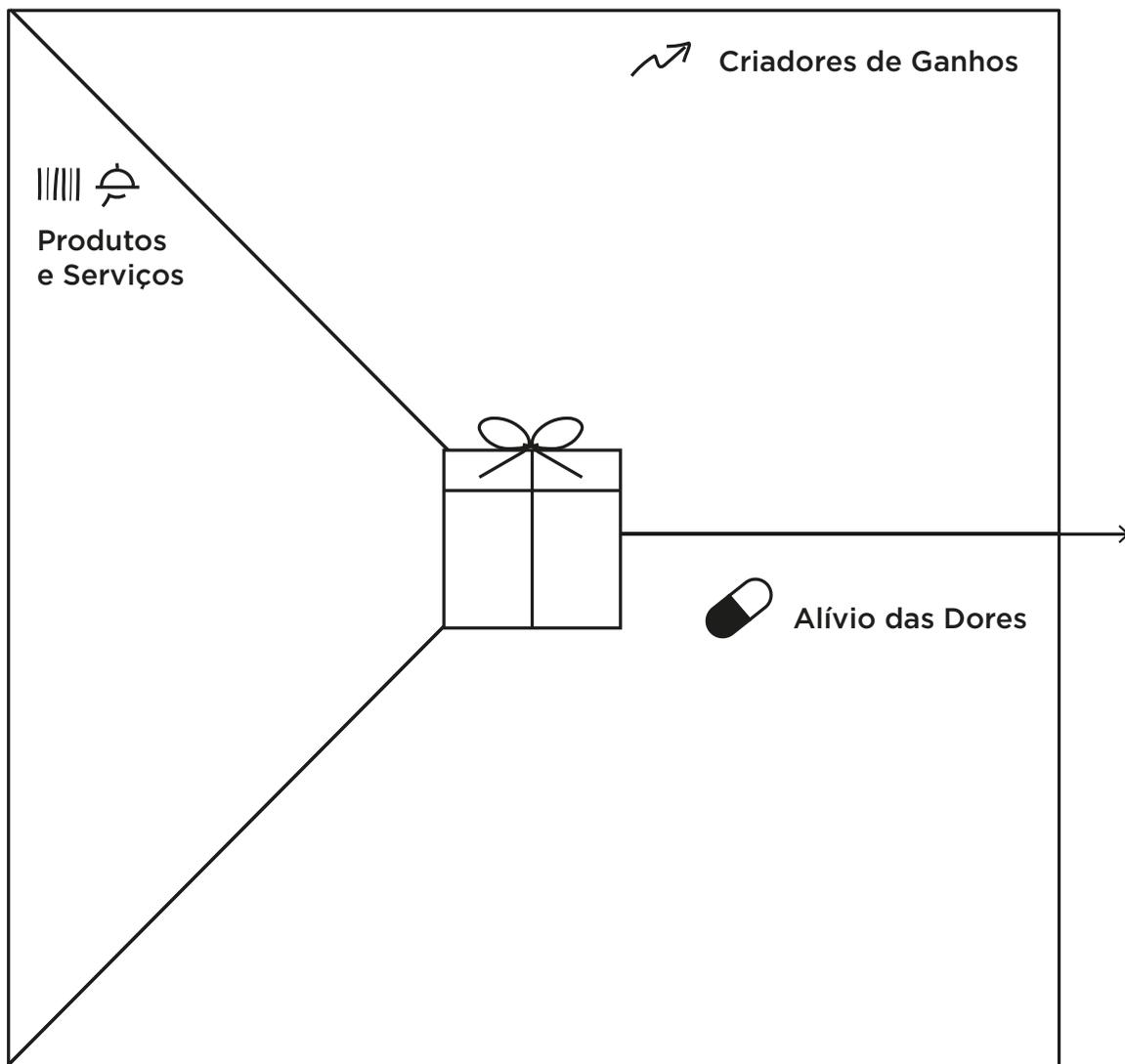
---

## MISSÃO 1

### O CANVAS DA PROPOSTA DE VALOR - 2ª PARTE

Agora volte ao seu canvas da Proposta de Valor e preencha o lado esquerdo.

1. Descreva os produtos e serviços que você oferece.
2. Preencha os alívio de dores e os criadores de ganhos, de acordo com os conceitos e perguntas sugeridas anteriormente.
3. Priorize os melhores produtos e serviços, assim como as maiores oportunidades em criar ganhos e aliviar dores dos clientes.
4. Use post-its. Assim, você pode corrigir sempre que necessário.



Situação:  em andamento  cumprida

## MISSÃO 2

### TESTANDO A PROPOSTA DE VALOR

Vamos testar as propostas de valor preenchendo o quadro abaixo.

Nosso(s)  ajuda(m)  que desejam   
(produtos e serviços) (segmento de clientes) (tarefas do cliente)

através da  e   
(use verbos, ex: reduzindo, evitando) (use verbos, ex: aumentando, possibilitando)

Repita o exercício mais duas vezes.

Nosso(s) \_\_\_\_\_ ajuda(m) \_\_\_\_\_ que desejam \_\_\_\_\_

através da \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

Nosso(s) \_\_\_\_\_ ajuda(m) \_\_\_\_\_ que desejam \_\_\_\_\_

através da \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

Situação:  em andamento  cumprida

### MISSÃO 3

#### 10 QUESTÕES PARA AVALIAR SUA PROPOSTA DE VALOR

1. Ela está dentro de um modelo de negócios eficaz?



2. Ela foca as principais tarefas, dores e maiores ganhos?



3. Ela foca tarefas nos quais os clientes estão insatisfeitos, dores não resolvidas e ganhos não alcançados?



4. Concentra apenas alguns alívios de dores e criadores de ganho, porém que atendem às necessidades do cliente?



5. Atende a tarefas funcionais, emocionais e sociais?



6. Está alinhada a como seu cliente mede o sucesso?



7. Está focada em tarefas, dores e ganhos de uma grande quantidade de clientes ou de uma parcela pequena, mas disposta a pagar uma boa quantidade de dinheiro?



8. Diferencia-se dos concorrentes de forma significativa?



9. Supera os concorrentes em pelo menos uma ponto?



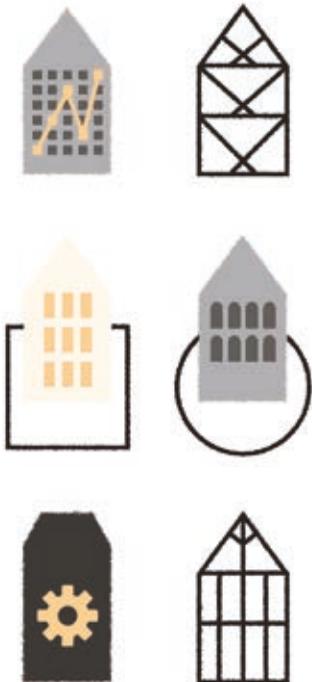
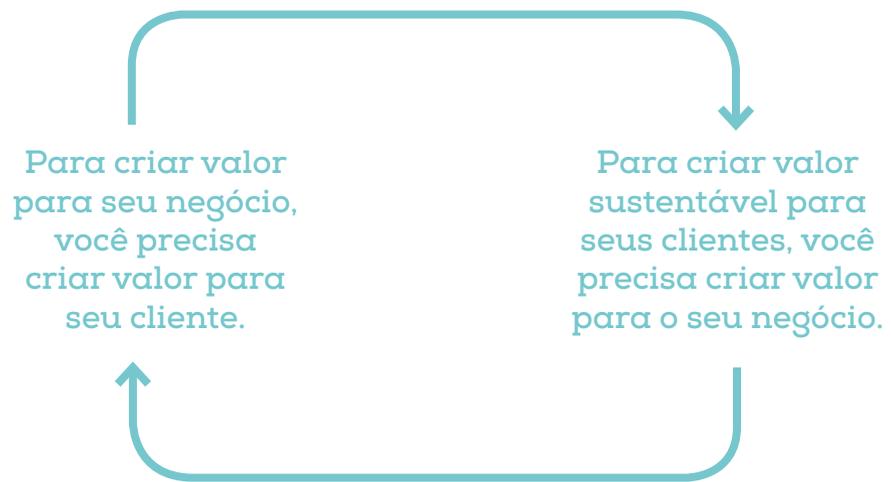
10. É difícil de copiar?



Situação:  em andamento  cumprida

# DO VALOR PARA OS NEGÓCIOS

Disponibilizar um produto ou serviço diferenciado é um bom começo, mas não suficiente. Você vai precisar buscar o apoio de parceiros e, fornecedores, coordenar atividades essenciais para obter recursos e assim, levar valor ao cliente. É preciso também entregar esse valor no tempo e nas quantidades certas e investir no relacionamento. Tudo isso custa dinheiro – e precisa custar menos que a receita gerada.



.....

PARA ORGANIZAR SEU NEGÓCIO PRECISAMOS  
COMPARTILHAR A MESMA LINGUAGEM E CONCEITOS.

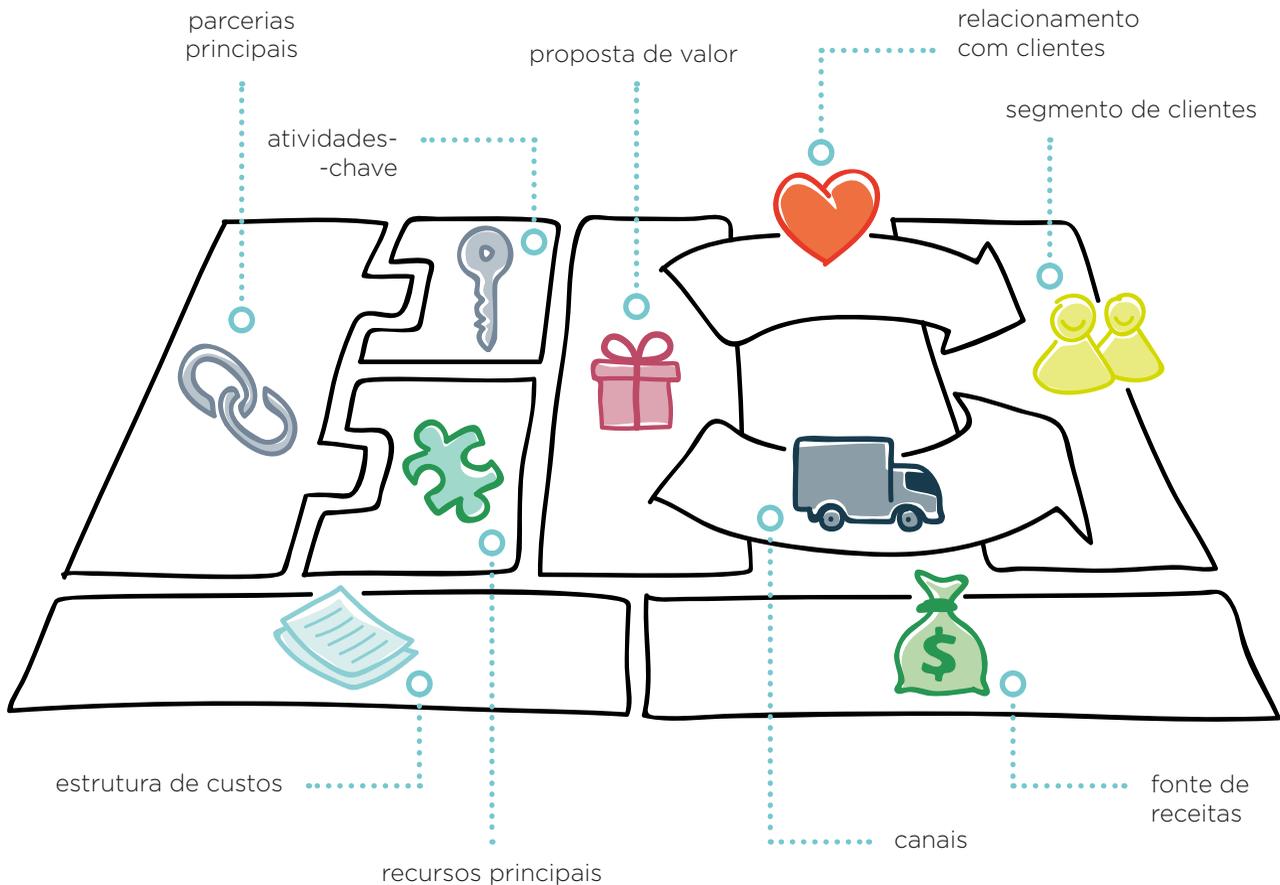
.....

Prepare-se para conhecer a definição de modelo de negócio desenvolvida por **ALEX OSTERWALDER** e **YVES PIGNEUR**. A dupla é autora do livro Inovação em Modelos de Negócios (Business Model Generation).

Um **Modelo de Negócios** descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por uma organização. Esse conceito está dividido em três partes: **construir valor**, **entregar valor** e **capturar valor**. Porém, o conceito, por si só, não era suficiente. A solução foi reunir em uma única imagem os nove 'blocos' necessários para descrever um modelo de negócios.

A ferramenta criada a partir dessa imagem ficou conhecida como business model canvas ou canvas do modelo de negócios. A palavra 'canvas' vem do inglês e significa tela de pintura. Isso porque sobre essa 'tela', você pode criar diferentes combinações entre os blocos, assim como um artista experimenta cores e formas.

Esta tela é formada por nove blocos que, integrados, descrevem um modelo de negócios.



## OS NOVE BLOCOS DO CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS SÃO:

---



**Segmento de Clientes:** uma empresa serve a um ou diversos segmentos de clientes.



**Proposta de Valor:** busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com as propostas de valor.



**Canais:** as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.



**Relacionamento com Clientes:** define como estabelecer e manter o relacionamento com cada segmento de clientes.



**Fontes de Receita:** as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.



**Recursos Principais:** os recursos principais ou chave são aqueles exigidos para entregar sua proposta de valor.



**Atividades-Chave:** descreve as ações mais importantes que você deve realizar para entregar sua proposta de valor.



**Parcerias Principais:** identifica os fornecedores ou parceiros que oferecem recursos adquiridos fora da empresa.



**Estrutura de custo:** são todos os custos envolvidos em seu modelo de negócios.

### Quer aprender [ainda mais] sobre Modelo de Negócios?

Assista o vídeo e baixe um kit completo com manual, toolkit, infográfico e um canvas no <https://www.youtube.com/user/AtendimentoSebraeMG>



Para preencher o canvas, separamos algumas dicas [matadoras] que o próprio Alexander Osterwalder oferece nos workshops que realiza mundo afora.



## REGRAS

- Evite escrever direto no canvas; use post-its.
- Comece por qualquer bloco, uma vez que já tenha definido sua proposta de valor e o segmento de clientes.
- Nunca coloque vários tópicos no mesmo post-it.
- Evite detalhes; foque o que é realmente relevante.
- Seja preciso para todos os blocos e evite termos amplos, como “internet”. Prefira citar o nome do site, do aplicativo ou da rede social específica.



## BOAS PRÁTICAS

- Use um código de cor para organizar e orientar a leitura dos blocos. Faça uma legenda com o significado das cores.
- Separe o ‘hoje’ do ‘amanhã’. Foque a sua ideia atual e deixe sonhos para outro canvas.
- Diferencie os fatos das suposições. Destaque nos post-its aquilo que você tem certeza.
- Todos os blocos estão conectados. Reflita sobre o que o acréscimo ou a retirada de um post-it em um dos nove blocos impacta nos outros oito.

Vamos construir juntos cada uma das etapas do modelo de negócios. Mas antes entenda as principais diferenças entre um **PLANO DE NEGÓCIOS** e um **MODELO DE NEGÓCIOS**.

Resolvemos imaginar no que daria o confronto entre uma das ferramentas mais consagradas de planejamento, o **Plano de Negócios**, e o novo “queridinho”, o **Modelo de Negócios**. No critério “importância” foi empate. Descubra quem vence nos demais requisitos.

# Plano de Negócios X Modelo de Negócios

É mais demorado e requer dedicação e pesquisa. Para concluir um plano de negócios levam-se semanas ou meses.

Ajuda na análise da viabilidade e cria indicadores de gestão para acompanhar o crescimento da empresa.

É mais detalhado, mostra os custos, o investimento, a estratégia, de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro.

Ajuda a entender em profundidade o modelo de negócio. É indicado para setores consolidados ou para negócios que demandam investimento maior.

É uma ferramenta testada e consagrada entre acadêmicos, investidores e empreendedores no Brasil.

Geralmente resulta de um trabalho individual do empreendedor que elabora um documento de 30 a 40 páginas.



Como é uma ferramenta simples e prática, você consegue criar várias versões do seu negócio em uma única folha em algumas horas.

Extraí de forma rápida propostas de valor. Foca na prototipação para testar um conceito, um produto ou um serviço.

Pode ser superficial, já que não propõe tratar de cada bloco em detalhes. Baseia-se mais em hipóteses do que em estudos reais.

Explica como uma empresa funciona e cria valor. O canvas pode ajudar muito o empreendedor na fase de análise da oportunidade.

Foi lançado em 2009. É um método relativamente novo, que se encontra em validação pelo mercado.

É uma ferramenta mais fácil para ser usada de maneira colaborativa entre sócios, funcionários e parceiros.

2 X 4

**Veredito final:** lógico que ambos são importantes. Os mais radicais dizem que o Modelo de Negócios substituirá o Plano de Negócios. Baixada a poeira, é cada vez mais evidente que as duas ferramentas são úteis em situações diferentes. Na fase inicial, o modelo de negócios pode ser mais adequado para testar ideias antes de colocá-las em prática. Depois, você pode utilizá-lo como base para um plano de negócios, adicionando a parte financeira, mercadológica e jurídica.

---

# CONSTRUINDO O CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS

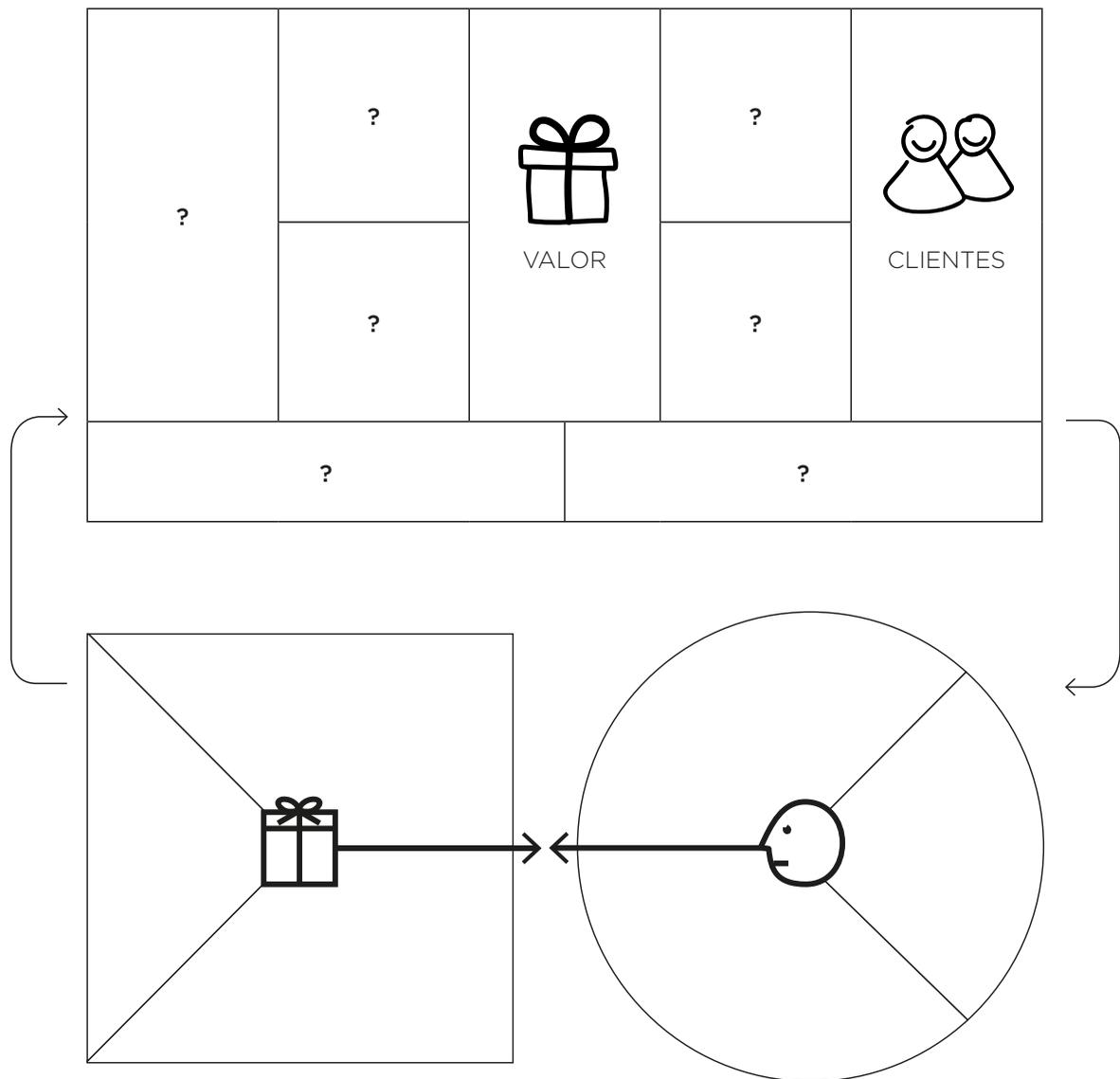
---



## MISSÃO 1

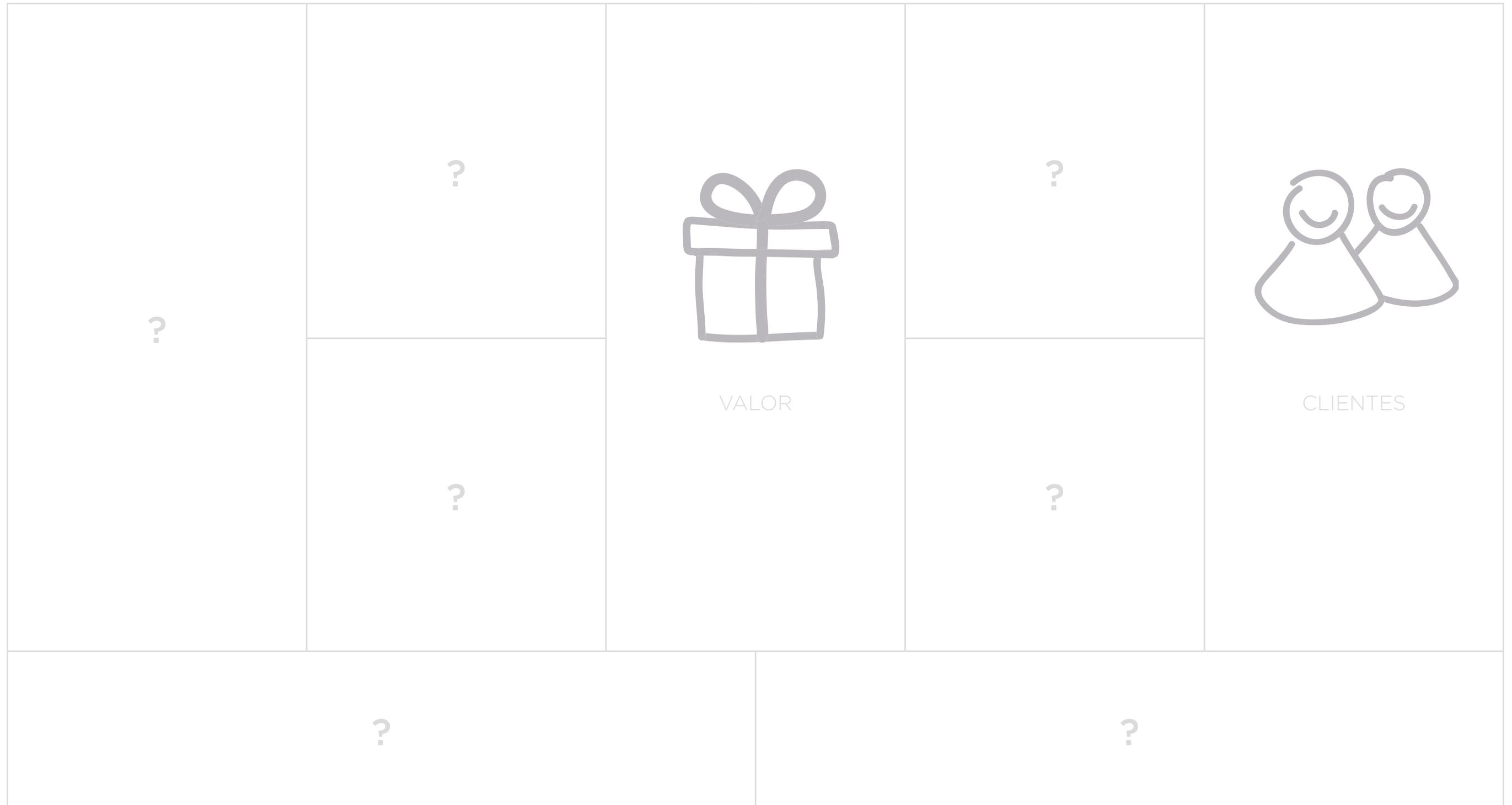
### PROPOSTA DE VALOR E SEGMENTO DE CLIENTES

Você trabalhou a empatia com os seus clientes. No canvas da Proposta de Valor você descobriu como entregar uma proposta de valor diferenciada a esses clientes. O que fizemos foi aplicar um “zoom” nos blocos ‘Proposta de Valor’ e ‘Segmentos de Clientes’.



Situação:  em andamento  cumprida

■ Aproveite seu trabalho e transcreva para o canvas do seu Modelo de Negócios utilizando post-its.



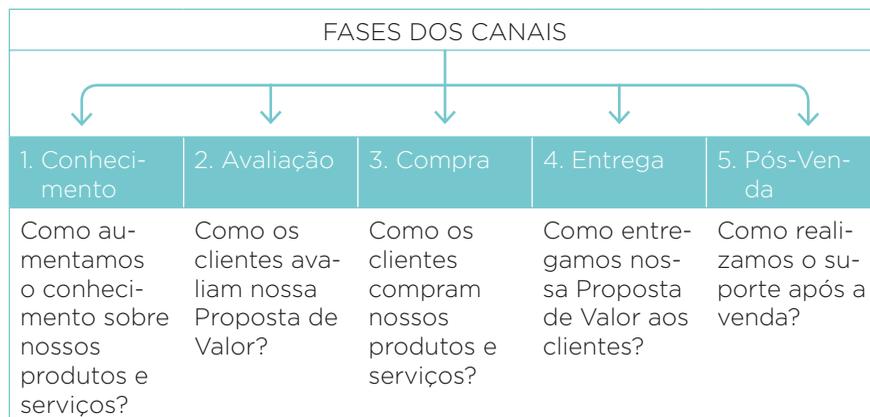
Agora que identificou a proposta de valor e o segmento de clientes, você precisa definir os canais através dos quais vai entregar seus produtos e serviços e os tipos de relacionamento que estabelece com os clientes.

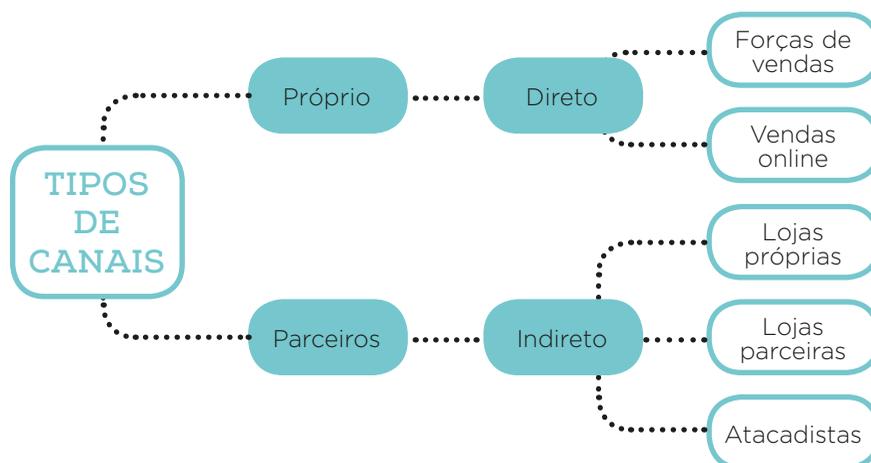
Os **canais de comunicação, distribuição e vendas** são os pontos onde seus clientes conhecem a proposta de valor do seu produto ou serviço, efetuam a compra e recebem assistência. Canais podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um site, ou indiretos, como lojas de revendas.



Com cerca de 700 mil vendedores autônomas, a Natura é um exemplo de inovação em canais de venda de cosméticos. A Natura utiliza como principal canal de venda mulheres autônomas que precisam aumentar sua renda. Com isso conseguiu ter um alcance maior de mercado e aumento no volume de vendas.

### OS CANAIS DE VENDA PODEM SER DE CINCO TIPOS E PODEM SER CLASSIFICADOS EM CINCO FASES.





Você precisa entender as implicações de um canal nos outros canais. Manter uma loja própria pode implicar um custo de aluguel, mas oferece oportunidades para conhecer pessoalmente o cliente. A Polishop, marca que vende tradicionalmente em infomerciais (programa de TV que informa sobre um produto) começou a abrir lojas físicas, apostando na experiência do cliente com seus produtos para aumentar as vendas. Já a indústria de roupas iniciou um movimento de venda direta através do site da marca e de redes sociais como o Instagram, eliminando intermediários.

.....

**O BLOCO **RELACIONAMENTO** É O ESPAÇO PARA DESCRVER O TIPO DE RELACIONAMENTO QUE VOCÊ DESEJA CRIAR.**

.....

Você vai priorizar conquistar ou reter clientes?

O atendimento acontecerá de forma automática, usando tecnologia ou pessoalmente?

Vai investir em relações de longo ou curto prazo?

## Algumas das principais formas de relacionamento com clientes:

- Assistência pessoal**

É baseado na interação. O cliente se comunica diretamente com um representante da empresa durante a venda ou pós-venda na loja, pelo telefone ou e-mail.
- Assistência personalizada**

Envolve um representante para cada cliente. Esse tipo de relação é comum, por exemplo, nos serviços especiais de bancos, onde um gerente se dedica a atender um grupo de clientes de alta renda.
- Autosserviço**

A empresa não tem relação direta com os clientes. Todos os contatos acontecem de forma que o próprio cliente encontre seu caminho e soluções.
- Serviços automatizados**

Para esse tipo de relacionamento é preciso combinar atendimento automatizado com processos definidos. Por exemplo, lojas virtuais que ofertam produtos de acordo com compras anteriores.
- Comunidades**

Muitas empresas mantêm comunidades on-line que permitem aos usuários trocar conhecimentos. Comunidades podem ajudá-lo a conhecer melhor seus clientes.
- Cocriação ou coparticipação**

Que tal cocriar valor com os clientes. A Amazon.com convida clientes para escrever opiniões sobre livros. Algumas empresas envolvem clientes para ajudar na concepção de produtos. O YouTube.com tem seus próprios clientes como criadores de conteúdo.

---

# CONECTANDO CLIENTES

---



MISSÃO

## MISSÃO 1

### CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

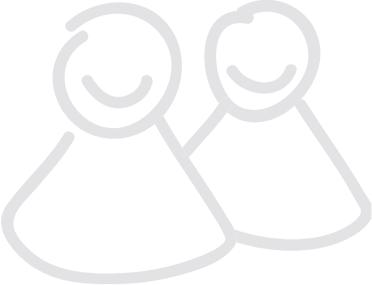
Chegou a hora de avançar no canvas com os canais e o relacionamento com clientes. Para facilitar o seu trabalho, preparamos uma lista de perguntas.

#### CANAIS

- Por quais canais os clientes desejam ser abordados?
- Como os clientes ficam sabendo da sua oferta?
- Quais canais possuem melhor custo/benefício?

#### RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- Que tipo de relacionamento você pretende ter com seus clientes?
- Quanto custa cada um?
- Como conquistar novos clientes e reter os clientes atuais?
- Como manter seu cliente sempre ativo?

?	?	 VALOR	 RELACIONAMENTO	 CLIENTES
	?	?	 CANAIS	
?			?	

Situação:  em andamento  cumprida

## CONSTRUÇÃO DE VALOR

Identificar os problemas dos clientes e os benefícios que eles esperam é uma das perguntas que os empreendedores precisam responder. Se você não organizar e coordenar recursos e atividades atrair parceiros para entregar esse valor ao cliente o seu trabalho poderá ser em vão.

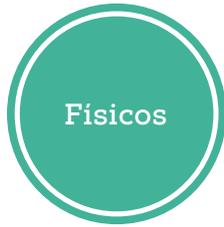
**ESTE É O LADO INVISÍVEL DOS NEGÓCIOS.  
É A LINHA DE MONTAGEM DE UMA PEQUENA FÁBRICA  
OU A COZINHA DO RESTAURANTE.**

É como se fosse o backstage de um teatro, onde ocorrem as trocas de roupa, as movimentações de cenário, artistas, onde ficam os músicos e os técnicos – mas nós só vemos o espetáculo. Porém, falhe em qualquer um desses itens e a magia da apresentação pode ruir.

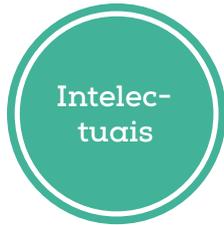


**Vamos trabalhar cada uma dessas partes de forma individual.**

No bloco **Recursos-Chave** você deve mapear os recursos que permitem que sua empresa entregue a Proposta de Valor, mantenha relacionamento com os clientes e obtenha receita. Esses recursos podem ser de quatro tipos.



Prédios, instalações, ferramentas, equipamentos, veículos, o ponto de venda.



Marcas, patentes, banco de dados.



Pessoas, especialistas, consultores.



Dinheiro, linhas de crédito.

.....

**As pessoas são a força de qualquer empresa. São elas que transformam ideias em realidade, que realizam atividades e atendem clientes.**

.....

Porém, para efeito de modelos de negócios, nem sempre elas serão um recurso-chave.

Para laboratórios de pesquisa os cientistas são, sim, recursos fundamentais. No entanto, para negócios que exigem conhecimento comum (uma lanchonete, por exemplo), raramente as pessoas serão um recurso-chave – o que não quer dizer que você não deva investir em treinamento ou ignorar seu estado de motivação.



As **Atividades-Chave** também são fundamentais para alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar receita. Podem ser categorizadas de três formas.



Desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos.



Criar novas soluções para clientes específicos. Aqui podemos destacar as consultorias, os hospitais e empresas de serviço.



Empresas de desenvolvimento de software ou de serviços na internet.

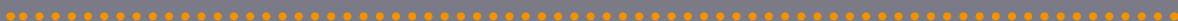


Os aliados de que seu negócio precisa para conquistar posições melhores fica no bloco **Parceiros-Chave**. Nele você descreve seus principais fornecedores e parceiros, já que é impossível uma empresa viabilizar sozinho todos os recursos de que precisa.





# CONSTRUÇÃO DE VALOR



## MISSÃO 1

### ATIVIDADES-CHAVE, RECURSOS-CHAVE E PARCEIROS

Volte ao canvas do seu Modelo de Negócios e preencha as atividades, recursos-chave e os parceiros principais. As perguntas abaixo irão ajudá-lo.

#### RECURSOS-CHAVE

- Quais os recursos-chave para entregar a sua Proposta de Valor?
- Quais os recursos-chave para os canais e relacionamento com seus clientes?
- Quais os recursos necessários para gerar receita?

#### ATIVIDADES-CHAVE

- Quais as atividades-chave para entregar a Proposta de Valor?
- Quais as atividades para se relacionar com o cliente?
- Quais as atividades para realizar os canais de distribuição?

#### PARCEIROS

- Quem são seus principais fornecedores?
- Que recursos ou atividades-chave você está terceirizando?

 PARCEIROS	 ATIVIDADES	 VALOR	 RELACIONAMENTO	 CLIENTES
	 RECURSOS		 CANAIS	
?		?		

Situação:  em andamento  cumprida



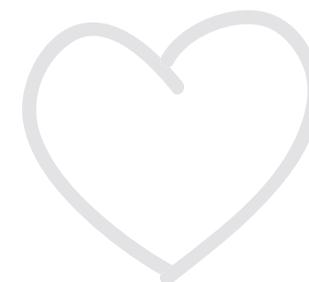
PARCEIROS



ATIVIDADES



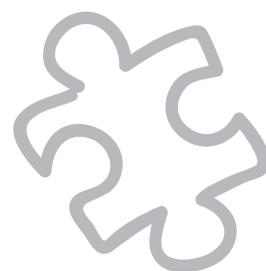
VALOR



RELACIONAMENTO



CLIENTES



RECURSOS



CANAIS

?

?

## FECHANDO A CONTA

Tudo o que você colocou no seu canvas custa dinheiro. Canais, formas de relacionamento, construção de valor e aquisição de produtos e serviços. E ainda não falamos de salários, impostos e de outros custos que podem incidir sobre o negócio. Você deve estar se perguntando se as contas vão fechar. Então é hora de fazer o balanço.

**UM NEGÓCIO SÓ É LUCRATIVO QUANDO AS RECEITAS SÃO MAIORES QUE OS CUSTOS.**

**ESTAMOS FALANDO DE DEFINIR UMA ESTRATÉGIA DE FONTES DE RECEITA QUE SEJA CAPAZ DE CAPTURAR VALOR DOS CLIENTES E SUSTENTAR A ESTRUTURA DE CUSTOS.**

## RECEITAS

Se a proposta de valor e o segmento de clientes são o núcleo do Modelo, as fontes de receitas são a força que faz essa engrenagem funcionar.

**Há dois modelos para gerar receitas:**

**Transações de pagamento único.** Semelhante a quando você vai na loja e adquire um produto.

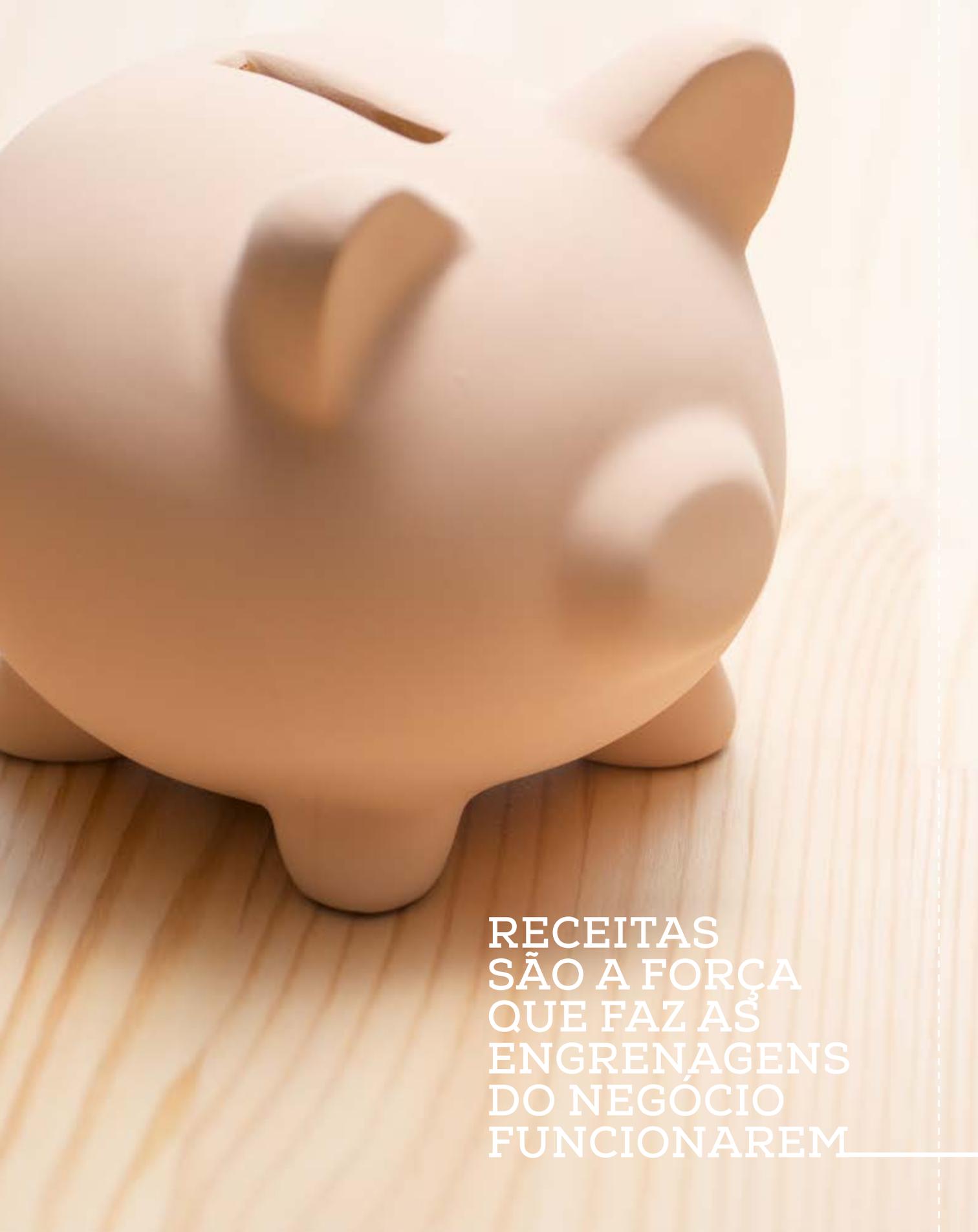
**Renda recorrente.** Pagamentos constantes, resultado de uma compra ou consumo frequente.



PREÇO É O QUE  
VOCÊ PAGA.  
VALOR É O QUE  
VOCÊ RECEBE.



Warren Buffet  
*investidor e filantropo*



RECEITAS  
SÃO A FORÇA  
QUE FAZ AS  
ENGRENAGENS  
DO NEGÓCIO  
FUNCIONAREM

---



**HÁ DIVERSAS  
FORMAS DE  
GERAR FONTES  
DE RECEITA.**

### ◎ **VENDA DE RECURSOS**

Venda direta de produtos físicos através de uma loja ou da web. Um recurso muitas vezes esquecido é o banco de dados de clientes. Hoje há milhares de empresas que negociam sua base de dados de consumidores.

### ◎ **TAXA DE USO**

Receita a partir do uso de um serviço, presente em praticamente todas as suas despesas domésticas, como água, luz, telefonia, internet. Situação semelhante acontece em hotéis.

### ◎ **TAXA DE ASSINATURA**

Pagamento contínuo para acesso a um serviço como em academias, assinaturas de TV a cabo e internet. Veja como a indústria de filmes mudou do modelo de aluguel em locadoras para o modelo de assinatura através de transmissão via streaming (Netflix).

### ◎ **EMPRÉSTIMOS, ALUGUÉIS E LEASING**

Representa o direito temporário e exclusivo por um recurso por um período predeterminado.

### ◎ LICENCIAMENTO

Permissão para utilizar uma propriedade intelectual, em troca de taxas de licenciamento. Muito comum no mercado de pesquisas científicas, que permitem que as grandes indústrias produzam essa tecnologia em escala através de pagamento de royalties.

### ◎ TAXA DE CORRETAGEM

Receita a partir da intermediação de serviços executados a favor de duas ou mais partes. Muito comum no setor imobiliário e de seguros. Empresas de viagem também cobram uma corretagem pelo planejar e organizar sua viagem de férias.

### ◎ ANÚNCIOS

Taxas para anunciar um produto, serviço ou marca. É tradicional na indústria de mídia e eventos. Esse modelo obteve sucesso na internet com a venda de anúncios e pagamentos por cliques. Google e Facebook têm boa parte das suas fontes de receita em anúncios.



Praticamente todos os blocos do seu modelo de negócios geram algum tipo de custo.

**CONHECER OS CUSTOS É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DO MODELO DE NEGÓCIOS.**

Porém você precisa saber distinguir os investimentos dos custos. Máquinas, equipamentos e veículos representam investimentos e não são registrados no modelo. Nesse exemplo, o que é descrito nesse bloco são os gastos com manutenção, reposição de peças, combustível.

**O modelo de negócios de uma empresa pode estar em duas estratégias de custos.**

---

#### **Orientada por custo**

Quando o objetivo é reduzir o custo sempre que possível. O foco é entregar uma Proposta de Valor de preço baixo, através da automação ou da terceirização.

#### **Orientada por valor**

O objetivo é criar e entregar o maior valor possível para o cliente. O foco está na inovação, qualidade, personalização e atendimento.

---

#### **ESTRUTURA DE CUSTOS**

Custo fixo	Os custos permanecem os mesmos, apesar do volume de vendas ou produção.
Custo variável	Os custos variam de acordo com o volume de produção ou entrega dos serviços.

---

---

# FECHANDO A CONTA

---



## MISSÃO 1

### FECHANDO A CONTA

Vamos colocar as receitas e custos no papel?

**Receitas.** Determine o seu modelo de receita. Escolha uma das opções:

- Venda de produtos e serviços
- Taxa de uso
- Taxa de assinatura
- Empréstimos / Aluguéis / Leasing
- Licenciamento
- Taxa de corretagem
- Anúncios

De acordo com o modelo escolhido responda:

- Qual valor os seus clientes estão dispostos a pagar?
- Como preferem pagar?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita no total?

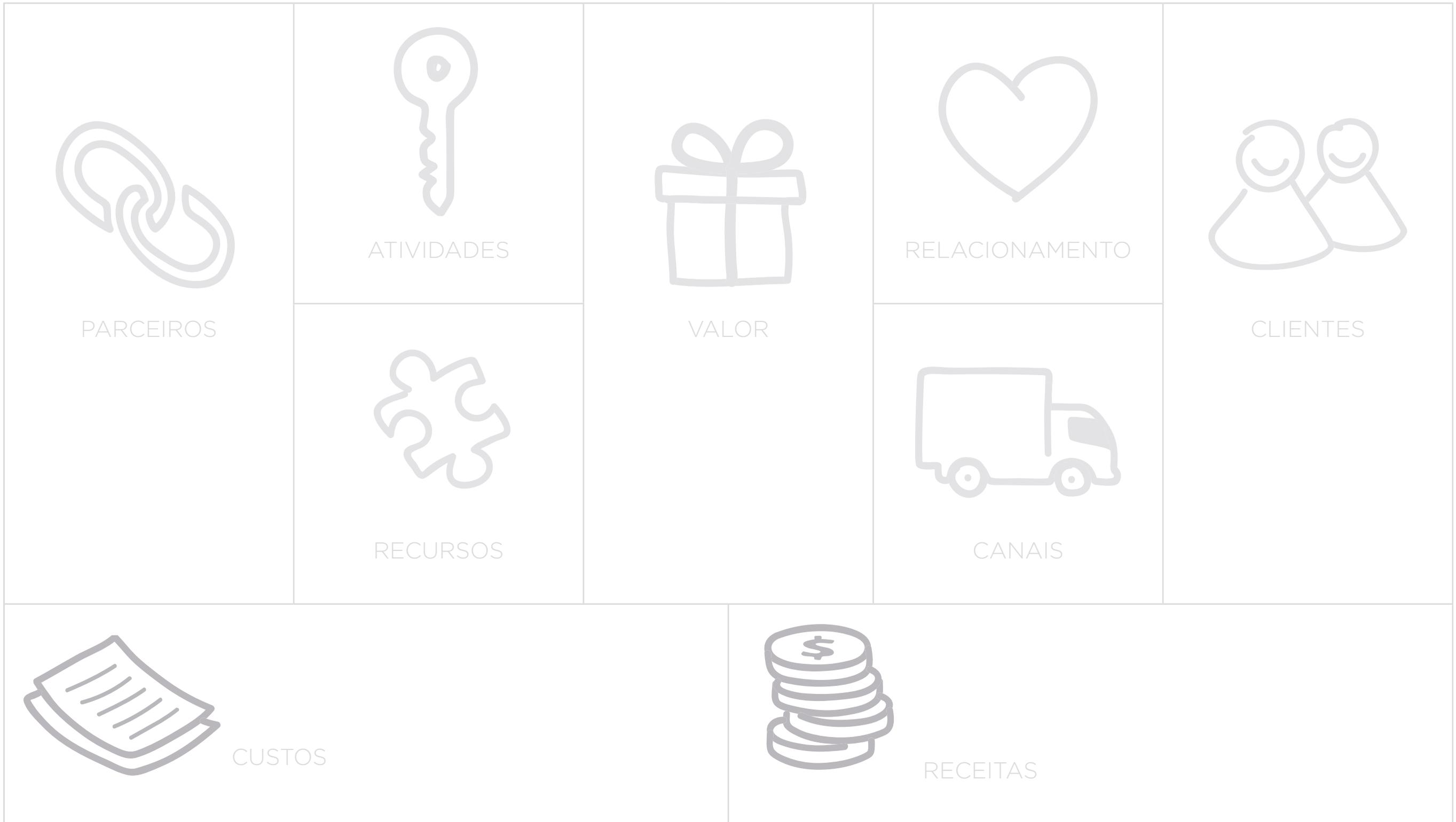
Refaça o exercício avaliando a aplicabilidade de cada um dos modelos de receita. Ao encontrar a melhor solução preencha no seu Modelo de Negócios.

**Custos.** Agora você deve prever os custos do seu projeto.

- Quais os custos fixos para a sua empresa funcionar?
- Quanto custa realizar cada atividade-chave?
- Quanto custa manter esses recursos?
- Existe vantagem em terceirizar parte dos custos?

Situação:  em andamento  cumprida

■ Ao encontrar a melhor solução preencha-a no seu Modelo de Negócios.



Preparamos para você um exemplo completo com um canvas demonstrando as diferenças e semelhanças entre o Modelo de Negócios de dois restaurantes.

Em azul estão os elementos de um restaurante self service, em amarelo de um restaurante a la carte. Em verde coisas comuns aos dois. [Lembre-se que o quadro é meramente ilustrativo.]

# RESTAURANTE SELF SERVICE

VS

# Restaurante a La Carte



# NEGÓCIOS NÃO SÃO ILHAS

Onde quer que você esteja, existirá alguém que oferece algo que pode fazer com que seu cliente gaste o dinheiro em outro lugar. Uma empresa de tênis de corrida compete com uma academia pelo tempo dedicado à atividade física das pessoas.

▶ **NÃO HÁ NINGUÉM ATUANDO SOZINHO NOS NEGÓCIOS.**

Você deve responder a esse desafio sendo capaz de **ENTREGAR MAIS VALOR AO CLIENTE** do que os concorrentes.

Ser diferente implica ser diferente de alguma coisa ou de alguém. Levantar a cabeça e reconhecer que você e seu modelo de negócios estão mergulhados em um oceano de outras ofertas pode ser assustador.

**A BOA NOTÍCIA É QUE OBSERVAR OS PASSOS DE QUEM JÁ CAMINHOU PELA MESMA TRILHA PODE ORIENTÁ-LO A EVITAR ARMADILHAS E, AO MESMO TEMPO, IDENTIFICAR CAMINHOS AINDA NÃO TRILHADOS.**







CONTROLE DA MISSÃO:  
**NÓS NÃO ESTAMOS  
SOZINHOS AFINAL,  
ESTAMOS?**

BUZZ ALDRIN:  
**NÃO, SENHOR. NÃO  
ESTAMOS SOZINHOS.**

Se antes você utilizou o canvas de Modelos de Negócios como um checklist, chegou a hora de libertar o verdadeiro poder da ferramenta.

- ▶ Mas antes, você precisa ter certeza de que o seu Modelo de Negócios é capaz de construir, entregar e capturar valor dos clientes.





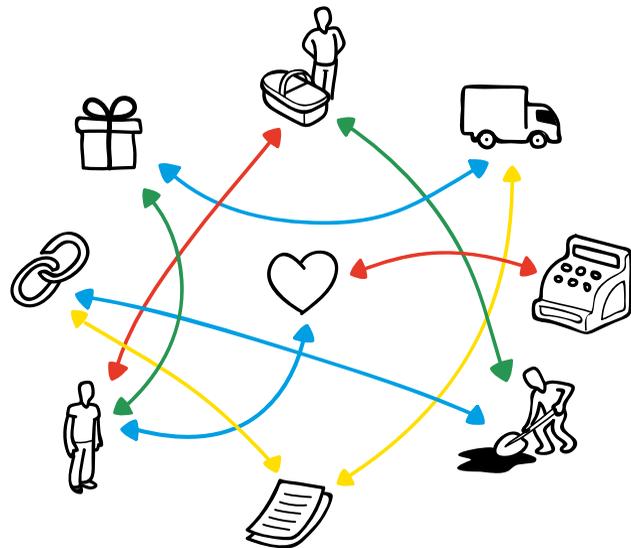
# CONECTANDO OS BLOCOS

---

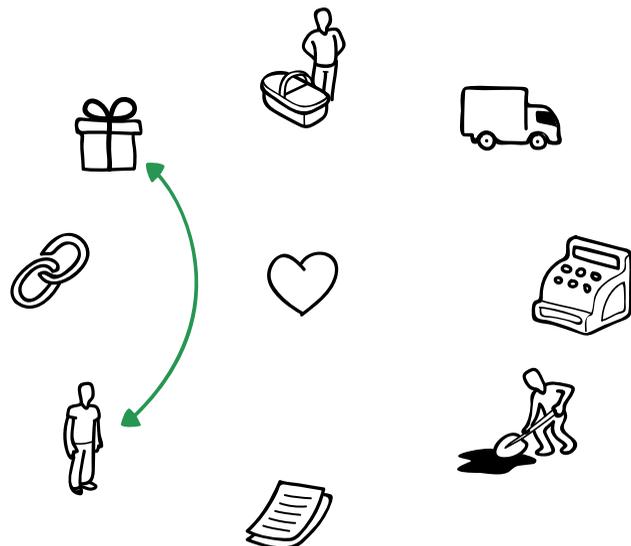
## MISSÃO 1

### VALIDE OS BLOCOS

Um dos segredos do canvas do Modelo de Negócios é correlacionar todos os seus componentes. Volte ao seu canvas e verifique o equilíbrio entre os blocos, respondendo às perguntas. Validar as conexões entre os blocos dá maior consistência ao Modelo de Negocios. E antes de seguir em frente, um alerta. Não se apegue. Esse é o principal motivo da regra de não escrever diretamente no canvas. Ele é feito para ser alterado quantas vezes forem necessárias.



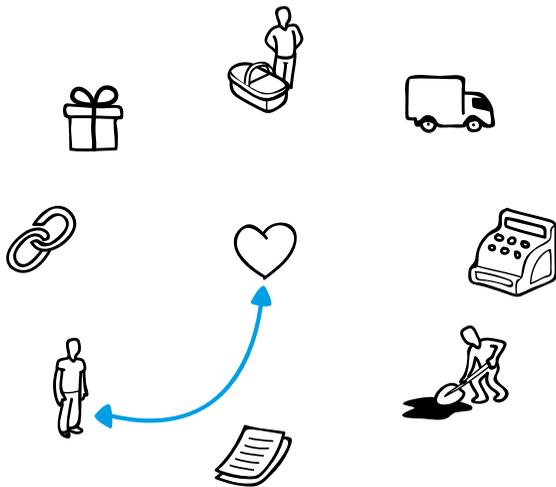
Sua Proposta de Valor é suficiente para atender todos os segmentos de clientes?



Situação:  em andamento  cumprida

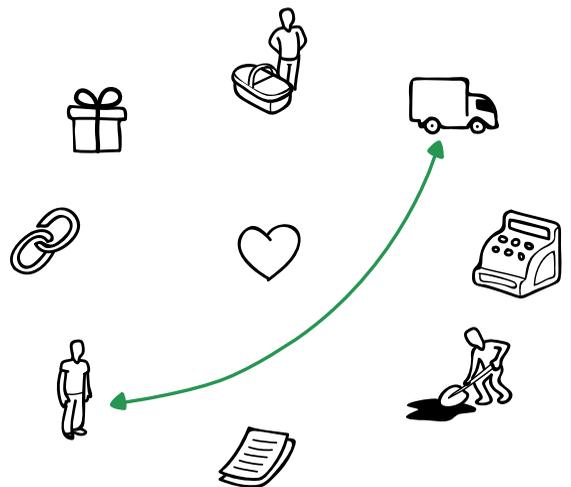


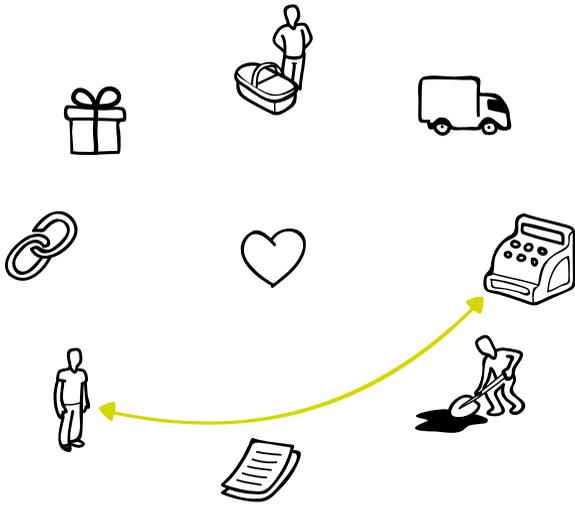
A entrega dos parceiros é compatível com a Proposta de Valor?



O tipo de relacionamento atende ao perfil do segmento de clientes?

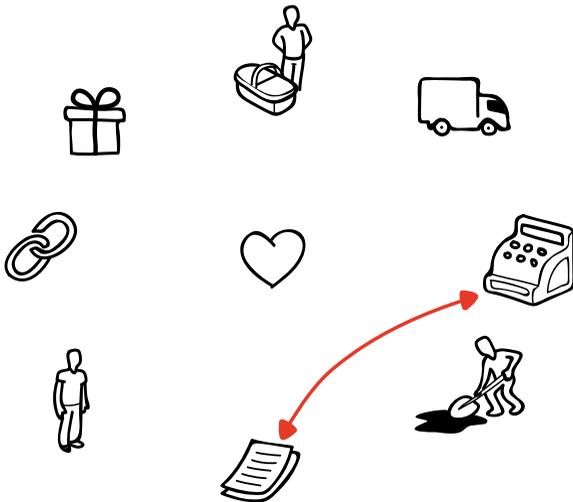
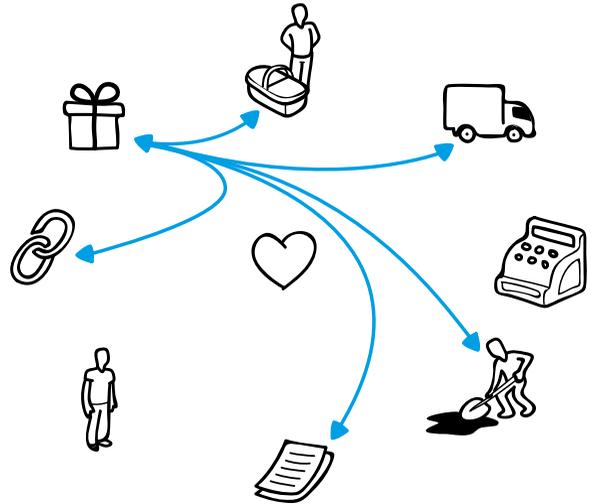
Os canais são compatíveis com os segmentos de clientes?





O segmento de clientes atendido dispõe de recursos para viabilizar a sua forma de receita?

Recursos, canais, atividades e parceiros estão alinhados à estrutura de custos e à Proposta de Valor?



As receitas são maiores que as despesas?

# 90 \_\_\_\_\_ PROTÓTIPOS

## Protótipo:

palavra derivada do grego, onde (Protós), significa primeiro e (Typos), significa tipo; primeiro modelo, que está em fase de testes, estudo, ou planejamento.

Protótipos permitem que você crie ideias e explore alternativas. Ao materializar seu Modelo de Negócios, fica mais fácil encontrar as melhores oportunidades.

A prototipagem dos Modelos de Negócios tem um grande potencial para questionar e provar conceitos. Por exemplo, ao adicionar um novo canal ao seu Modelo de Negócios, facilmente você verifica quais podem ser os impactos nas suas atividades-chaves, custos e receitas.



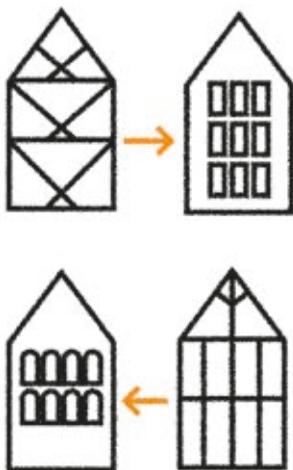
**O que separa o seu negócio de encontrar o que os clientes querem é a velocidade no qual você coloca a sua ideia no mercado e aprende.**

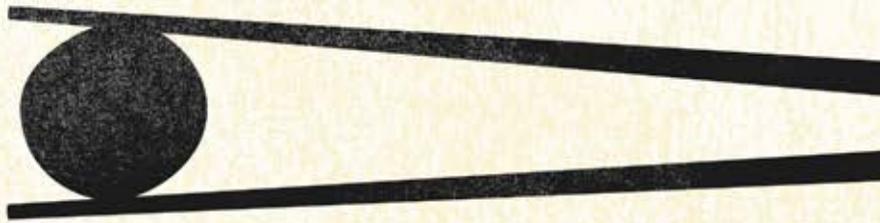
Você ainda não sabe bem se seus clientes estão dispostos a pagar pela sua Proposta de Valor, se seus canais e forma de relacionamento são os mais adequados, assim como se suas atividades, recursos-chave, parceiros e custos estão adequados.

Por isso vá para a prática e experimente para aumentar o seu aprendizado.

**Construa protótipos e teste-os o mais rápido possível.**

A construção de protótipos pode acontecer em diferentes escalas, desde desenhos em guardanapos até estratégias detalhadas. Quem nunca pegou um guardanapo em um restaurante e rascunhou algo para explicar sua ideia? Então! Vamos fazer isso de forma estruturada.





SHIFU\_ **VAMOS COMEÇAR.**  
PO\_ **O QUE? UH... EU NÃO ACHO**  
**QUE CONSIGO FAZER TODAS ESSAS**  
**COISAS ASSIM DE PRIMEIRA.**  
SHIFU\_ **BOM, NÓS SÓ VAMOS SABER**  
**SE TENTARMOS, NÃO É?**

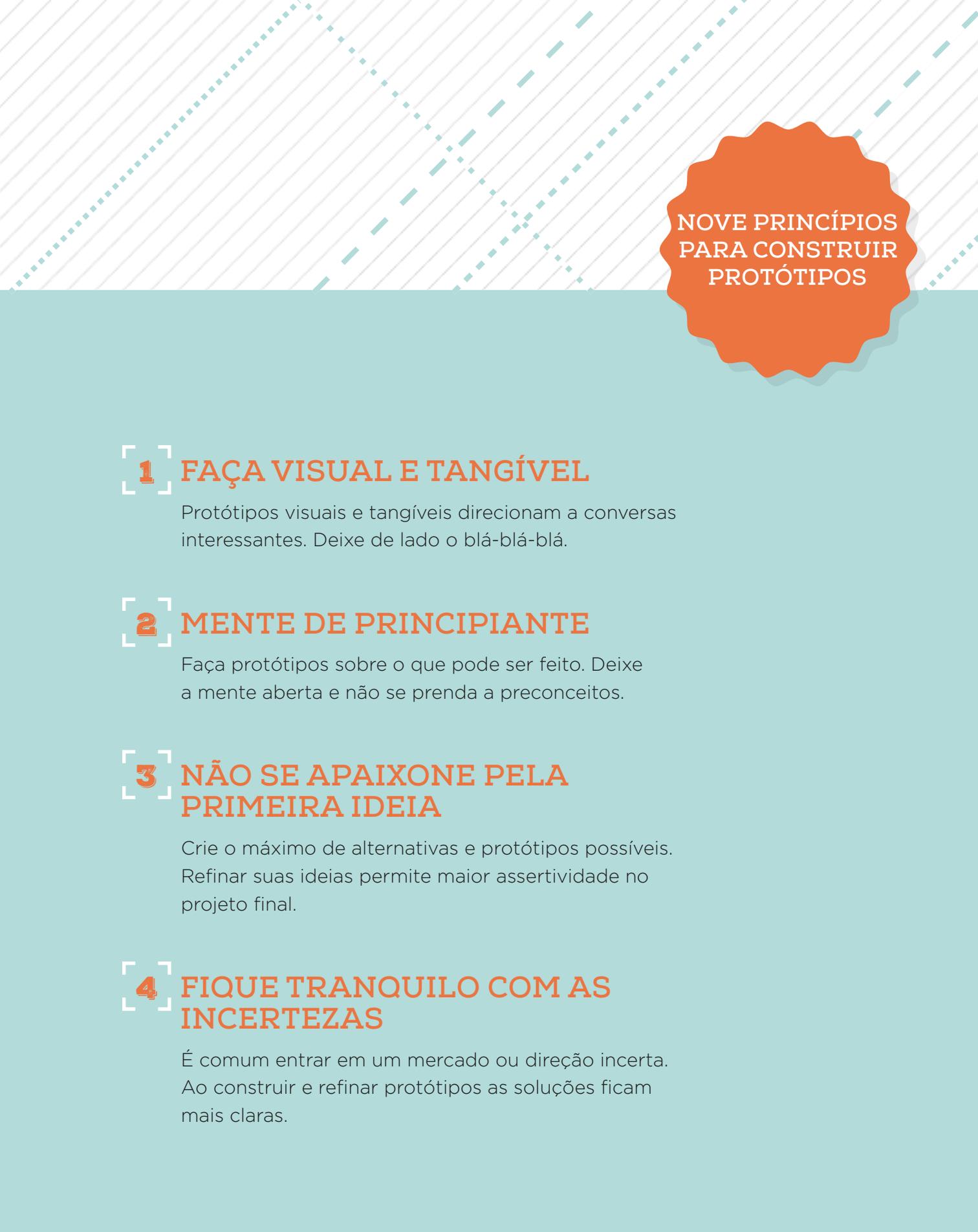
**Kung Fu Panda**

©DIVULGAÇÃO/ COPYRIGHT PARAMOUNT PICTURES



\_\_\_ PROBLEMA  
\_\_\_ MESMO É  
QUANDO OS  
OUVIDOS TÊM  
\_\_\_ PAREDES

**Domênico Massareto,**  
*publicitário, roteirista, dono de restaurante e dono de um porquinho.*



## NOVE PRINCÍPIOS PARA CONSTRUIR PROTÓTIPOS

### **1** FAÇA VISUAL E TANGÍVEL

Protótipos visuais e tangíveis direcionam a conversas interessantes. Deixe de lado o blá-blá-blá.

### **2** MENTE DE PRINCIPIANTE

Faça protótipos sobre o que pode ser feito. Deixe a mente aberta e não se prenda a preconceitos.

### **3** NÃO SE APAIXONE PELA PRIMEIRA IDEIA

Crie o máximo de alternativas e protótipos possíveis. Refinar suas ideias permite maior assertividade no projeto final.

### **4** FIQUE TRANQUILO COM AS INCERTEZAS

É comum entrar em um mercado ou direção incerta. Ao construir e refinar protótipos as soluções ficam mais claras.

## **5] COMECE SIMPLES E INTERATIVO, DEPOIS REFINE.**

Ao começar com protótipos rápidos e simples, você tem menor apego, o que aumenta a possibilidade de criar novos cenários.

## **6] MOSTRE PARA AS PESSOAS RÁPIDAMENTE**

Quanto mais cedo receber feedback, melhor será seu aprendizado e menor o tempo para elaborar seu projeto.

## **7] APRENDA RÁPIDO AO ERRAR DE FORMA SIMPLES E BARATA**

Não tenha medo de errar. A prototipação permite colocar seu produto rapidamente, barato no mercado e com a menor perda possível.

## **8] UTILIZE TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE**

Aplique técnicas de criatividade. Está na dúvida por onde começar, releia nossas dicas do segundo volume.

## **9] ANOTE TODO APRENDIZADO, INSIGHTS E PROGRESSO**

Anote todas as alterações que fez no seu protótipo, os feedbacks e os aprendizados obtidos para não correr o risco de voltar às mesmas ideias.

---

TORNE SUAS IDEIAS  
VISÍVEIS

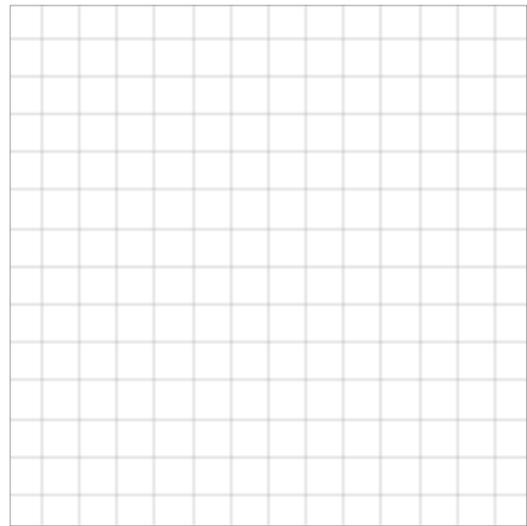
---

MIS  
SÃO

## MISSÃO 1

### DESENHE O SEU MODELO DE NEGÓCIOS

Desenhar o seu Modelo de Negócios em um guardanapo pode ser valioso. O objetivo é comunicar de forma simples e eficaz sua Proposta de Valor. Faça alguns desenhos de guardanapo que representem sua ideia. Explique seu modelo a partir desse desenho. Agora, vem a parte divertida! Convide um amigo ou futuro cliente para um café. Pegue um guardanapo e coloque suas habilidades em prática. Preste atenção nos feedbacks, complete seu Modelo de Negócios com os insights do encontro.



Situação:  em andamento  cumprida

# CONHECENDO O \_\_\_\_\_ 97

## AMBIENTE A SEU REDOR

Se você cumpriu todas as missões até aqui, você tem em mãos o seu Modelo de Negócios. Até aqui, tudo o que apresentamos estava ligado a:

- ▶ você como empreendedor, suas atitudes e habilidades;
- ▶ ao cliente, seus comportamentos e interesses;
- ▶ ao projeto que está começando, incluindo a proposta de valor e o modelo de negócios.

### **VAMOS TRATAR AGORA DE ALGO DIFERENTE.**

Isso, porque não se trata de você ou da sua empresa, e sim do ambiente. Empresas não estão isoladas e sofrem influência de fatores externos, fora do controle dos empreendedores. A esse conjunto de forças externas chamamos 'ambiente de negócios'.

**O ambiente de negócios é formado pelos órgãos do governo, organizações sem fins lucrativos, escolas, universidades, concorrentes, e os clientes.**

---

### **AS AÇÕES DE TODOS AFETAM DIRETA OU INDIRETAMENTE O AMBIENTE DE NEGÓCIOS.**

---

Negócios surgem ou fecham as portas pela força das novas tecnologias, cenário político e econômico ou uma nova lei ou pela mudança de comportamento ou do estilo de vida dos clientes.

Empresas não estão isoladas e sofrem influência de **FATORES EXTERNOS.**



*Faça um teste rápido sobre o seu conhecimento sobre o ambiente.*

- 
- Quais soluções semelhantes à sua existem no mercado?
  - Qual o perfil dos concorrentes que estão por trás dessas soluções?
  - Onde ficam geograficamente?
  - Quem são os fundadores?
  - Qual o faturamento e número de colaboradores de cada um?
  - Qual a participação de mercado (market share) de cada um?
  - Que valor essas soluções concorrentes oferecem aos clientes?
  - Como são pagos por isso?
  - Que diferenciais sua solução tem em relação aos concorrentes?
  - O que prende os clientes à solução que eles usam hoje?



Quando responder com segurança a todas as perguntas, você estará bem informado sobre o mundo ao seu redor. Vamos orientá-lo a como analisar o ambiente de negócios. Dê uma olhada nos elementos que o compõem.

Forças do  
Mercado

Forças da  
Indústria

Forças  
Macro-  
econômicas

Principais  
Tendências

*Agora veja o detalhamento de cada elemento com perguntas que servirão de gatilho para reflexão.*

## FORÇAS DE MERCADO

Situações de mercado	Identifica situações que movem e transformam seu mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os fatores críticos que afetam os clientes?</li> <li>• Que mudanças estão em andamento?</li> <li>• Para onde o mercado está se movendo?</li> </ul>
Segmentos de mercado	Identifica os principais segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os segmentos de mercado mais importantes?</li> <li>• Onde está o maior potencial de crescimento?</li> <li>• Que segmentos estão diminuindo?</li> </ul>
Necessidades e demandas	Descreve as necessidades de mercado e analisa o quão bem estão sendo atendidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas dos clientes?</li> <li>• O que os clientes realmente desejam?</li> <li>• Onde a demanda está crescendo e decrescendo?</li> </ul>
Custos de substituição	Descreve os elementos que fazem os clientes mudarem para os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que conecta os clientes a sua empresa e sua oferta?</li> <li>• É fácil encontrar e comprar ofertas similares?</li> <li>• Quão importante é a marca?</li> </ul>
Atratividade de receita	Identifica elementos relacionados a faturamento e precificação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto os clientes estão dispostos a pagar?</li> <li>• Onde pode ser alcançada a maior margem?</li> <li>• Os clientes podem encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos?</li> </ul>

## FORÇAS NA INDÚSTRIA

Concorrentes	Identifica os concorrentes, suas vantagens e desvantagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são seus concorrentes?</li> <li>• Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas?</li> <li>• Quanta influência tem em seus clientes, receitas e margens?</li> </ul>
Novos players	Identifica novos concorrentes e se eles competem com um modelo de negócio diferente do seu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os novos players no mercado?</li> <li>• Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas?</li> <li>• Quais são suas propostas de valor?</li> </ul>
Serviços e produtos substitutos	Descreve substitutos para suas ofertas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que produtos ou serviços poderiam substituir os seus?</li> <li>• Quanto custam comparados aos seus?</li> <li>• Quão fácil é para seus clientes mudarem?</li> </ul>
Fornecedores e agentes da cadeia de valores	Descreve a cadeia de valor dos principais agentes do seu mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é o agente-chave em sua cadeia de valor?</li> <li>• Até que ponto o modelo de negócios depende de outros agentes?</li> </ul>
Stakeholders (público interessado)	Especifica os agentes (sócios, clientes, fornecedores, colaboradores, governo, etc.) que podem influenciar sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais stakeholders podem influenciar o Modelo de Negócios?</li> </ul>

## FORÇAS MACROECONÔMICAS

---

Condições globais de mercado	Aponta as condições atuais sob a perspectiva macroeconômica.	<ul style="list-style-type: none"><li>• A economia está em alta ou em baixa?</li><li>• O mercado está em crescimento ou não?</li></ul>
Mercado de capitais	Descreve as condições do mercado de capitais em relação às suas necessidades.	<ul style="list-style-type: none"><li>• O quão fácil é obter capital?</li><li>• Capital semente, capital de risco (venture), capital público, capital de mercado ou crédito estão disponíveis?</li><li>• Quão caro é obter capital?</li></ul>
Comodities e outros recursos	Destaca os preços atuais e tendências de preços.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual a situação das commodities e de outros recursos essenciais ao negócio (Ex.: gasolina, mão de obra)?</li><li>• Quão fácil é obter os recursos para o seu Modelo de Negócios (Ex.: atrair talentos)?</li><li>• Quão caros eles são?</li></ul>
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica do mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quão boa é a infraestrutura em seu mercado?</li><li>• Como você caracteriza o transporte, comércio, capacitação e acesso a fornecedores e clientes?</li><li>• Quão altos são os impostos?</li></ul>

---



---

# ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

---

## MISSÃO 1

### SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Preparamos uma ferramenta para ajudá-lo a entender o ambiente em que você está. Com o canvas do Ambiente de Negócios você vai identificar em uma única página oportunidades e ameaças a partir das conexões entre agentes, forças ou tendências. Veja o canvas do Ambiente de Negócios na página seguinte.

#### SIGA AS ORIENTAÇÕES.

1. Preencha os campos segmentos de clientes e parceiros-chave com o que registrou no canvas do Modelo de Negócios.
2. Identifique os competidores e as regulações que suas atividades precisam atender.
3. Complete o círculo exterior do canvas com as tendências e movimentos que podem impactar o seu modelo de negócios.

#### MAIS ALGUMAS DICAS

- As perguntas sobre tendências se referem aos campos de tendência tecnológicas, regulatórias e socioculturais.
- As perguntas sobre forças macroeconômicas se referem ao campo tendências econômicas.
- As perguntas sobre força de mercado se referem a reflexões adicionais sobre os clientes.
- As perguntas sobre forças da indústria estão relacionadas ao campo competidores (novos entrantes, produtos substitutos) e a reflexões sobre parceiros (cadeia de suprimentos).
- O campo Regulação no círculo interno deve ser preenchido com normas e legislações específicas que influenciam o negócio.

Situação:  em andamento  cumprida

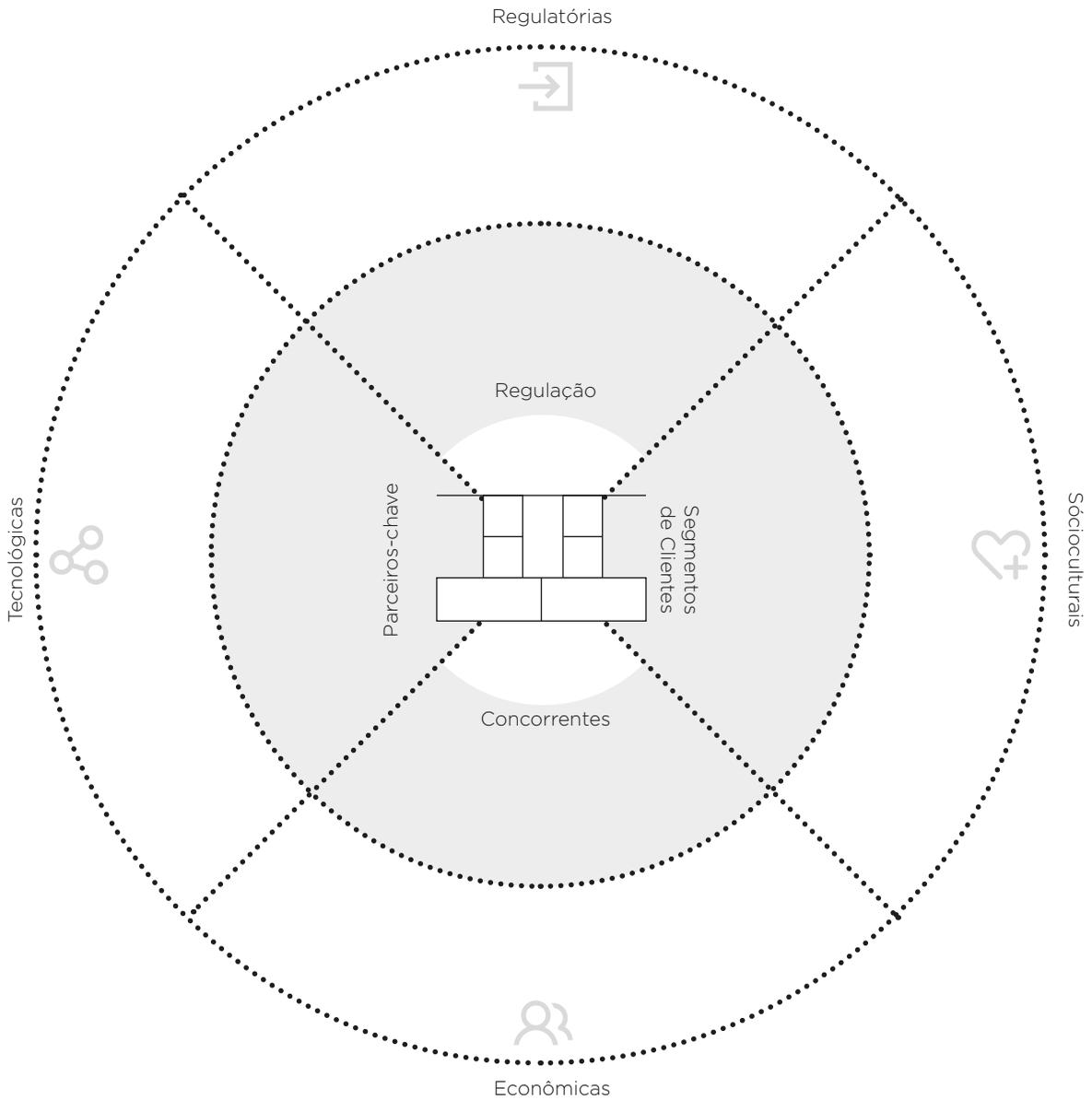
SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS



**Perspectivas macro**  
Tendências



**Perspectivas externas**  
Pessoas, grupos e organizações



O Cirque du Soleil é o maior circo do mundo. Suas apresentações são diferentes de um circo tradicional, integrando música, teatro e histórias às atrações de malabaristas e outros artistas. A diferença para um circo tradicional, com palhaços, mágicos e animais é tão grande – inclusive no preço –, que uns acham um absurdo chamar o espetáculo que proporcionam de ‘circo’.

**W. CHAN KIM** e **RENÉE MAUBORGNE** publicaram um livro que apresentou esse e outros casos como exemplos do que chamam de **Estratégia do Oceano Azul**.

O que o Cirque du Soleil fez foi criar um mercado inexplorado, o que chamaram de Oceano Azul, em contrapartida a um oceano vermelho.

---

## **OCEANO VERMELHO.**

“As empresas tentam superar suas rivais para abocanhar uma fatia maior da demanda. À medida que o mercado fica mais disputado, as perspectivas de lucro e de crescimento diminuem. A “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos.”

## **OCEANO AZUL.**

“Não recorrem aos concorrentes como padrão. Em vez disso, adotaram uma lógica diferente, que denominamos inovação de valor. Nós a chamamos de inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram-se em tornar a concorrência irrelevante e, assim, desbravaram espaços de mercado inexplorados.”

---



Em uma tabela comparativa é fácil entender a diferença entre os dois tipos e as vantagens de um oceano azul.

### OCEANO VERMELHO

Competir nos espaços de mercado existentes.

Vencer os concorrentes.

Aproveitar a demanda existente.

Exercer o trade-off valor-custo.

Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.

### OCEANO AZUL

Criar espaços ou mercado inexplorados.

Tornar a concorrência irrelevante.

Criar e capturar a nova demanda.

Romper o trade-off valor-custo.

Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

#### Trade-off:

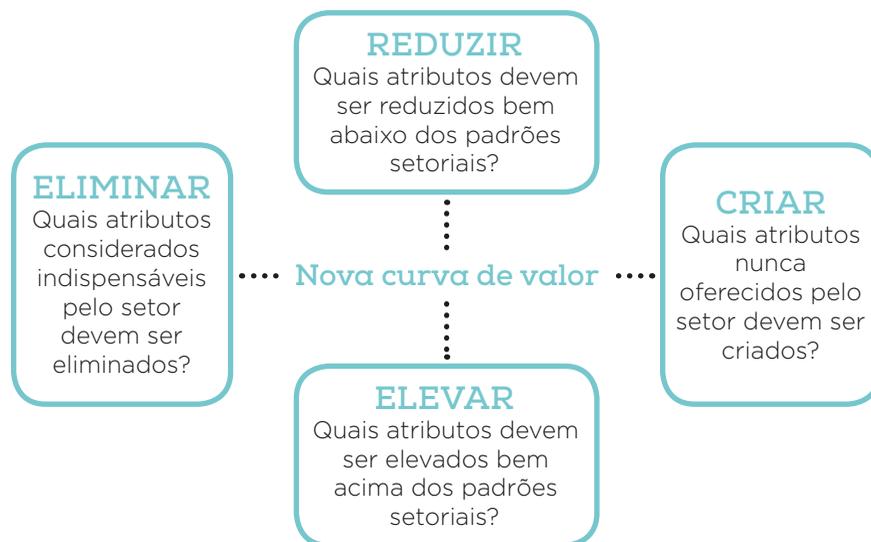
ato de escolher uma coisa em detrimento de outra. Às vezes é traduzida como "perde-e-ganha".

O OBJETIVO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL É INOVAR, REDUZINDO CUSTOS E AUMENTANDO VALOR PARA O CLIENTE.

#### A criação de oceanos azuis passa por:

- ▶ **reduzir** a oferta de um atributo de valor não essencial ou que não é valorizado pelo cliente;
- ▶ **eliminar** um atributo de valor praticado pelos concorrentes e que não é necessário para o cliente;

- ▶ **aumentar** a qualidade ou quantidade de um ou mais atributos de valor ofertados pelos concorrentes;
- ▶ **incluir** um novo atributo de valor ainda não oferecido pelos concorrentes e que atenderá às demandas do cliente.



### **W. CHAN KIM & RENÉE MAUBORGNE**

A única maneira de superar os concorrentes é não tentar superar os concorrentes.



- ▶ **E para fazer isso é necessário criar valores diferentes da concorrência, desafiando elementos tradicionais do mercado.**

Em um gráfico, coloque no eixo X os atributos de valor que o mercado possui e em seguida desenhe a curva de seus concorrentes ou substitutos. Então, trace a curva do seu negócio, decidindo quais atributos reduzir, quais elevar, quais eliminar e quais precisam ser criados.

## Exemplos de estratégias do **OCEANO AZUL**



- ① **Apple Computer:** graças ao seu combo iTunes + iPod conseguiu 60% do mercado de reprodutores de música digital ao integrar hardware (iPod) e software (iTunes).
- ② **Ford:** apresentou o modelo T em 1908 pela metade do preço dos automóveis existentes.
- ③ **CNN:** em 1980 começou a emitir notícias 24 horas por dia sete dias por semana.
- ④ **Cirque du Soleil:** inventou um novo tipo de espetáculo circense, que em menos de 20 anos produziu lucros correspondentes a 100 anos de apresentações de circos tradicionais.
- ⑤ **Fabricantes japoneses de automóveis:** introduziram carros pequenos e econômicos nos EUA nos anos setenta, com atributos diferentes dos tradicionais daquele mercado.
- ⑥ **Dell Computadores:** introduziu o conceito de personalização na compra de computadores pessoais e inventou um novo modelo de negócio para a indústria nos anos noventa.

---

**Mas como desenvolver uma estratégia do oceano azul?  
Vamos trabalhar de forma prática com duas missões  
para você já implantar no seu negócio.**

---

# CONSTRUÇÃO DA CURVA DE VALOR

---



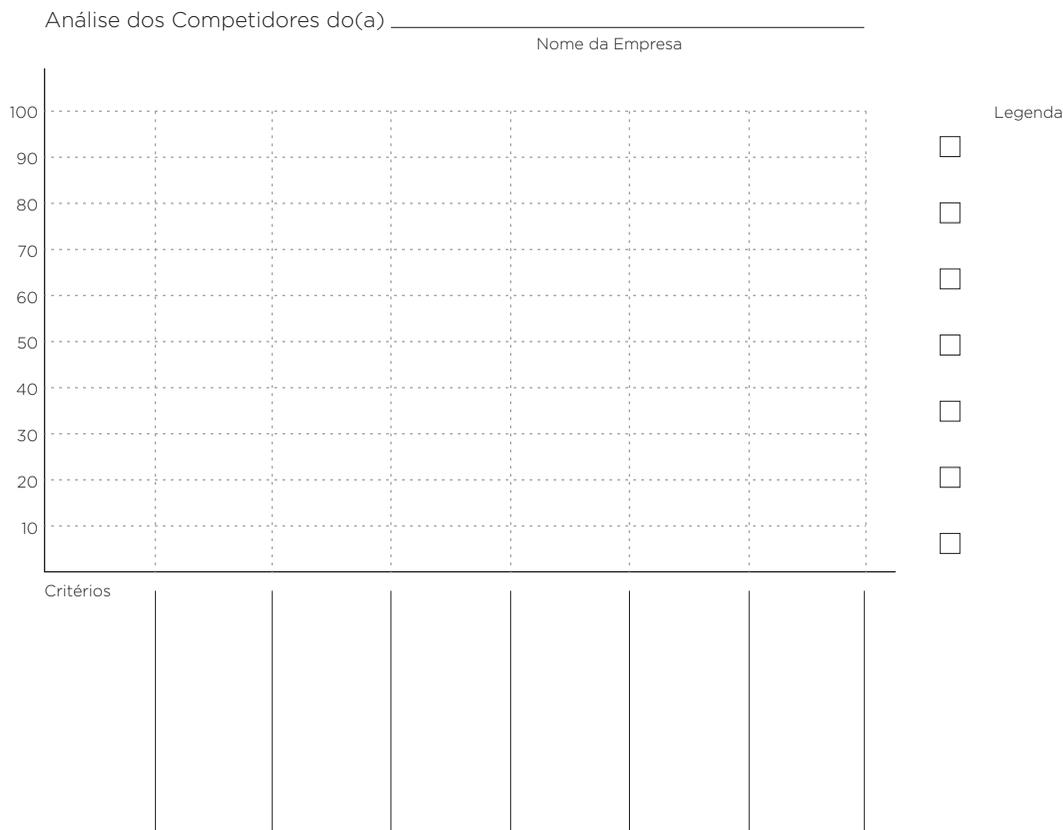
MIS  
SÃO

## MISSÃO 1

### DESENHE SUA CURVA DE VALOR

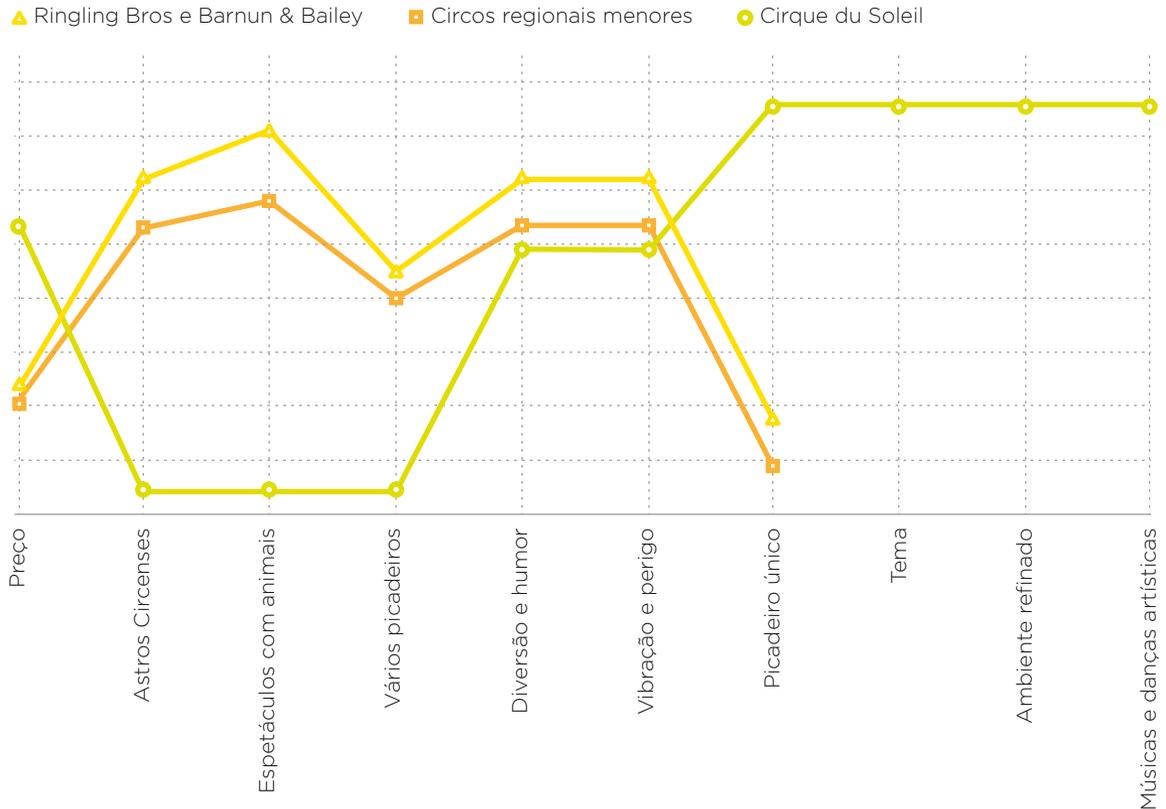
A primeira etapa é observar que atributos os clientes valorizam e que critérios usam para decidir qual solução adquirir. A curva de valor apresentada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne ajuda a ter uma visão comparativa entre os concorrentes.

No lado direito da legenda preencha sua empresa; nos demais cada concorrente, use cores diferentes. No gráfico, o eixo X representa os critérios da sua avaliação. Preencha cada critério de valor como preço, design, custo, canal de venda, qualidade. Identifique os que são valiosos para o cliente. Avalie onde está cada empresa de 0 a 100 e preencha com um ponto no gráfico. Conecte todas as empresas e veja como é representado o valor para cada uma.



Situação:  em andamento  cumprida

Veja o exemplo da curva de valor do Cirque du Soleil



## MISSÃO 2

ELIMINAR, REDUZIR, ELEVAR E CRIAR

Esse exercício vai ajudá-lo a construir a matriz do oceano azul e refletir sobre como entregar mais valor para o cliente e superar a concorrência. Preencha o quadro da página seguinte de acordo com as orientações. Se puder, use post-its.

Situação:  em andamento  cumprida

## ELIMINAR

Elimine os atributos onde há muita competição e que, de tão explorados, não são determinantes de compra. Avalie os fatores que não são valorizados pelo cliente.

## ELEVAR

Identifique quais atributos devem ser elevados acima dos padrões. Liste características que aumentam a rentabilidade e o desejo de compra do cliente.

## REDUZIR

Avalie se seu produto ou serviço está supervalorizado e se perderá tempo investindo neles. Avalie se os custos aumentaram, sem contrapartida de ganho.

## CRIAR

Descubra atributos relevantes para os clientes que não foram explorados por outras empresas.

## Exemplo da matriz do Cirque du Soleil

<b>ELIMINAR</b>	<b>ELEVAR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Astros circenses</li><li>&gt; Espetáculos com animais</li><li>&gt; Espetáculos com vários picadeiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Picadeiro único</li></ul>
<b>REDUZIR</b>	<b>CRIAR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Diversão e humor</li><li>&gt; Vibração e perigo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Tema</li><li>&gt; Ambiente refinado</li><li>&gt; Várias produções</li><li>&gt; Músicas e danças artísticas</li></ul>

O Cirque du Soleil criou um “oceano azul” ao reinventar o circo, trazendo conceitos e valores do teatro e do cinema. Na curva de valor do Cirque du Soleil, estão valores que não eram comuns ao circo, mas que foram aceitos pelo público: o foco em um só picadeiro, a produção, a ausência de artistas famosos, a sequência temática (há um enredo ligando as apresentações).

## MISSÃO 3

### AÇÕES

Volte ao seu Modelo de Negócio. Será que ele é capaz de criar a diferenciação que você propõe em sua curva de valor? Analise cada um dos blocos e preencha no quadro o que pode ser incluído, aumentado, reduzido ou excluído.

Quatro ações para: \_\_\_\_\_  
(Nome da Empresa)

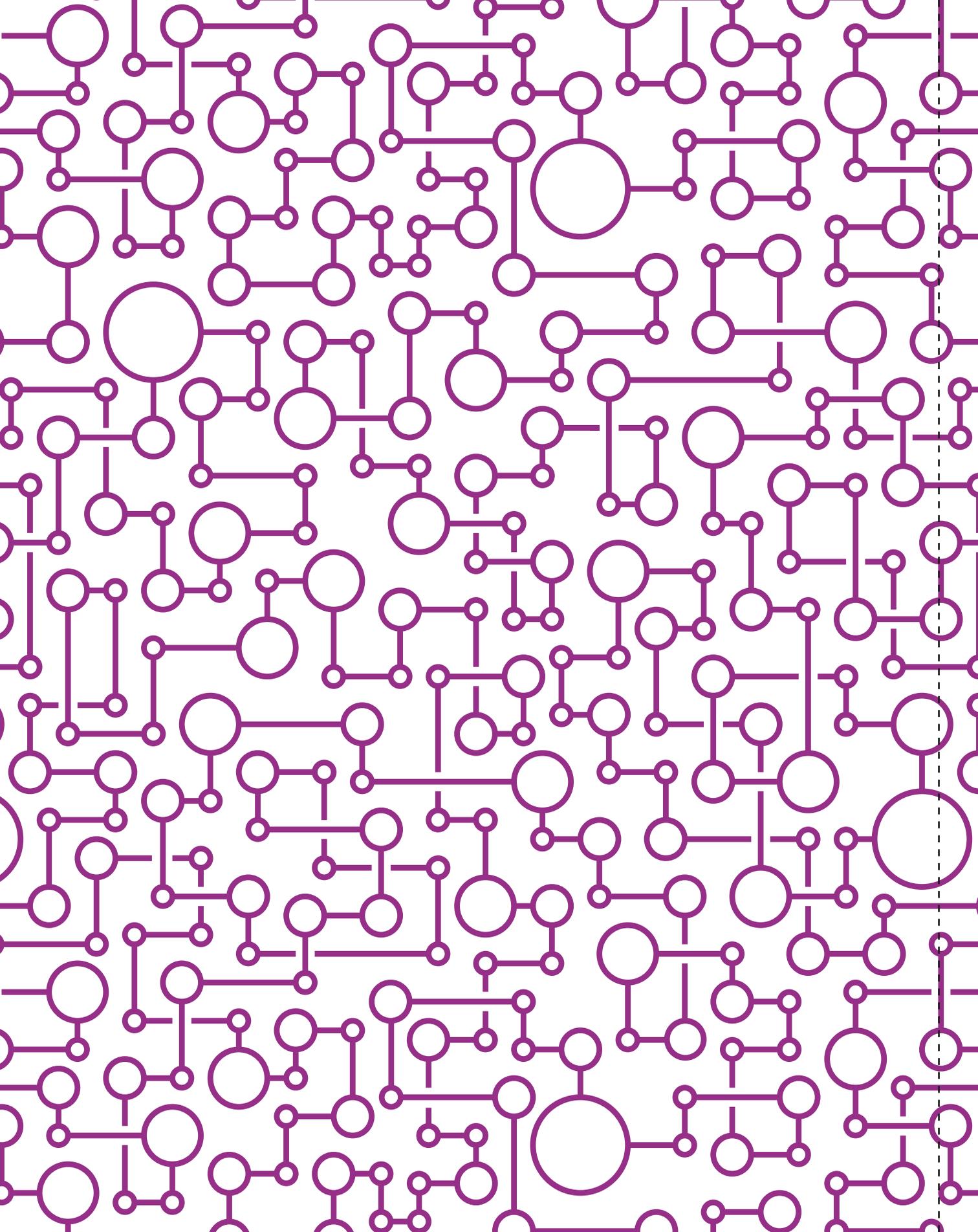
Blocos	INCLUIR	AUMENTAR	REDUZIR	EXCLUIR
Parceiros-Chave				
Recursos-Chave				
Atividades-Chave				
Estrutura de Custos				
Proposta de Valor				
Canais				
Relacionamento com Clientes				
Segmentos de Clientes				
Receitas				

Situação:  em andamento  cumprida

SE VOCÊ CONHECE  
SEU INIMIGO E A  
SI MESMO, NÃO  
PRECISARÁ TEMER  
O RESULTADO DE  
UMA CENTENA DE  
BATALHAS.



**Sun Tzu,**  
*autor de A Arte da Guerra*



# AVALIANDO \_\_\_\_\_ 117 SEU MODELO DE NEGÓCIOS

Sun Tzu escreveu há mais de 2.500 anos um dos mais antigos manuais de guerra. O livro é uma referência para estrategistas e inspira pessoas de negócios a repensar sua atuação no mercado. Para o autor, toda batalha pode ser vencida antes mesmo de começar – desde que você conheça seus adversários, o ambiente e a si mesmo.

 **TODOS TEMOS QUALIDADES E DEFEITOS.  
COM AS EMPRESAS NÃO É DIFERENTE.**



As maiores empresas do mundo possuem pontos fracos em seus modelos de negócio. Todas também têm coisas que fazem tão bem que são capazes de fazer em situações e para clientes diferentes e ainda assim obter sucesso.



Ter uma fraqueza não significa que você deve direcionar toda sua energia para eliminá-la.

- ▶ **É melhor manter o foco no desenvolvimento de suas forças, uma vez que elas existem por uma combinação única de conhecimentos e recursos à disposição da empresa – e por isso mesmo são difíceis de serem imitadas.**

A próxima missão traz uma lista de perguntas para você. Se puder peça ajuda às pessoas da sua equipe, amigos ou mentores.





---

# FORÇAS E FRAQUEZAS

---

## MISSÃO 1

### ANÁLISE FINAL DO MODELO DE NEGÓCIOS

Tenha em mãos a última versão do canvas do seu Modelo de Negócios. Leia uma linha por vez do questionário e responda entre as afirmações da esquerda e da direita. Quanto mais próximo do lado azul (esquerdo), mais forte é esse ponto. Um cinco azul representa que essa é uma grande força que você tem e que pode explorá-la. O contrário, quanto mais próximo do lado vermelho (direito), mais frágil é essa característica. Um cinco vermelho reforça que você deve ficar atento aos movimentos dos concorrentes e às mudanças no ambiente.

#### Avaliação: PROPOSTA DE VALOR

+

-

	Nossa proposta de valor é alinhada às necessidades dos clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossa proposta de valor e as necessidades dos clientes são desalinhadas
	Há sinergia entre nossos produtos e serviços	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Não há sinergia entre nossos produtos e serviços
	Nossos clientes estão muito satisfeitos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Temos reclamações frequentes

#### Avaliação: CUSTOS e RECEITAS

+

-

	Nos beneficiamos de margens substanciais	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossa margem é pobre
	Nossas receitas são previsíveis	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossas receitas são imprevisíveis
	Temos receitas recorrentes e alto índice de recompra	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossas receitas são transacionais e baixa recompra
	Nossas fontes de receitas são diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dependemos de uma única fonte de receita
	Nossas fontes de receitas são sustentáveis	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	A sustentabilidade de nossas receitas é questionável
	Recebemos pelas vendas antes de gastar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos custos são altos antes de receber pelas vendas
	Cobramos pelo que os clientes estão realmente dispostos a pagar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Falhamos em cobrar por coisas que os clientes estão dispostos a pagar

	Nossos mecanismos de preço viabilizam todas as compras dos clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos mecanismos de preço inviabilizam a compra dos clientes
--	---	-----------	-----------	---

	Nossos custos são previsíveis	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos custos são imprevisíveis
	Nossos custos são adequados ao nosso Modelo de Negócios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Os custos não se encaixam no Modelo de Negócios
	Nossas operações são eficientes em custo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossas operações apresentam muito desperdício

Avaliação: INFRAESTRUTURA

+

-

	Nossos recursos-chave são difíceis de serem copiados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos recursos-chave são facilmente copiados
	Necessidade de recursos é previsível	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Necessidade de recursos é imprevisível
	Os recursos-chave chegam no tempo e quantidade certos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Temos dificuldades em entregar os recursos no tempo e quantidade certos

	Executamos as atividades chave de forma eficiente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	A execução das atividades-chave é ineficiente
	Nossas atividades chave são difíceis de serem copiadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossas atividades-chave são facilmente copiadas
	Qualidade de execução é alta	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Qualidade de execução é baixa
	Temos o equilíbrio ideal entre a execução interna e terceirizada das atividades	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Executamos atividades excessivamente interna ou externamente

	Focamos em trabalhar com parceiros quando necessário	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Falhamos em trabalhar com parceiros
	Temos bons relacionamentos profissionais com os parceiros	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Conflitos são comuns no relacionamento com parceiros

	Taxa de perda de clientes é baixa	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Taxa de perda de clientes é alta
	A base de clientes é bem segmentada	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	A base de clientes não é segmentada
	Adquirimos novos clientes frequentemente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Falhamos em adquirir novos clientes

	Nossos canais são eficientes e eficazes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos canais são ineficientes e ineficazes
	Nossos canais alcançam todo o nosso mercado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nossos canais são fracos para novos clientes
	Clientes podem facilmente ver nossos canais	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Novos clientes não enxergam nossos canais
	Os canais são fortemente integrados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Os canais não são integrados
	Os canais são bem ajustados aos segmentos de clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Canais são desajustados aos segmentos de clientes

	Forte relacionamento com clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Relacionamento com os clientes é fraco
	A qualidade dos relacionamentos está ajustada aos segmentos de clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	A qualidade do relacionamento não se encaixa nos segmentos de clientes
	As relações prendem os clientes através de alto custo de troca	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	O custo de troca para concorrentes é baixo ou inexistente
	Nossa marca é forte	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	A marca é fraca

Mais uma etapa vencida! Sua jornada está perto de terminar [ou talvez de começar]. Esperamos que chegar até aqui seja um indicador de que ela tem sido valiosa.

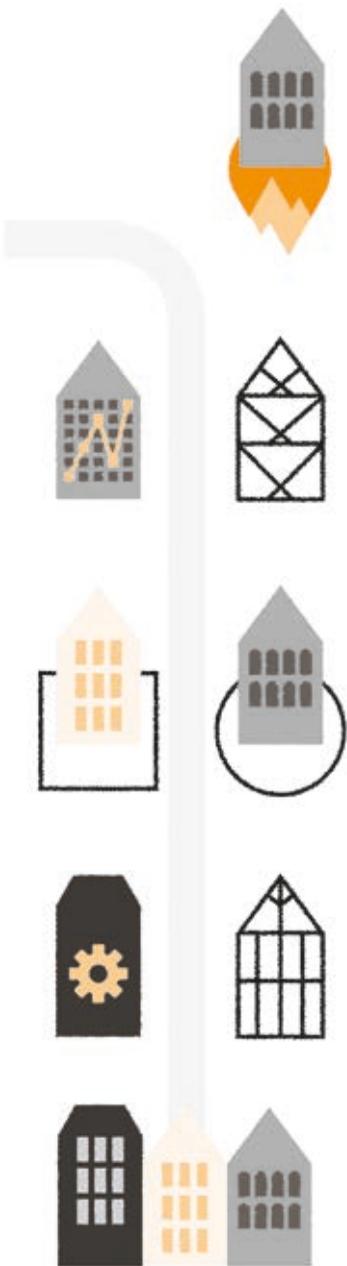
Você superou o desafio de transformar sua ideia em um Modelo de Negócio. Especialistas em empreendedorismo e mesmo empreendedores jovens ou experientes concordam que ideias não valem nada. O valor está na capacidade de colocá-las em ação.

Esperamos que esse módulo tenha ajudado você a fazer as perguntas certas e que as missões tenham sido capazes de ajudá-lo a encontrar as respostas de que precisava. Se não, refaça os passos desse módulo ou mesmo dos anteriores. Afinal criar uma empresa não é um uma linha reta. Talvez sejam necessárias idas e vindas até que você acerte.

Em último caso, concluir agora que sua ideia inicial não vai funcionar é melhor do que depois. Respire fundo, reúna os aprendizados e tente algo novo, diferente. Sempre dá tempo de recomeçar!

Mas se até aqui você conseguiu construir valor para os clientes e o seu modelo de negócios parece promissor, **SIGA ADIANTE!**

Criar uma empresa  
não é um uma  
**LINHA RETA.**





COLOQUE  
SUAS IDEIAS  
EM AÇÃO

# BÔNUS

## 1

LIVROS, FILMES E VÍDEOS  
QUE VOCÊ PRECISA CONHECER

### FILMES



#### **MONEYBALL - O HOMEM QUE MUDOU O JOGO (2011)**

O filme é baseado no livro *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* de Michael Lewis, que por sua vez é baseado na história real de Billy Beane, gerente do time de baseball do Oakland Athletics. Moneyball apresenta as tentativas de Beane de criar um time competitivo, apesar da situação financeira desfavorável da equipe, usando a análise estatística dos jogadores.

#### **CIDADÃO KANE (1941)**

Há clássicos que servem a vários propósitos, desde revolucionar a linguagem cinematográfica até documentar uma época. Para os homens e mulheres de negócios, Cidadão Kane é um retrato da busca incansável de poder e riqueza e de como descobrir o que é de fato valioso na vida.





### O EQUILIBRISTA (2008)

---

Documentário que conta como em 1974 Philippe Petit surpreendeu o mundo ao atravessar o vão entre as Torres Gêmeas por um cabo de aço a 411 metros de altura. O filme é baseado no livro do próprio Petit, *To Reach the Clouds*. O filme destaca que além do planejamento, realizar algo fantástico só é possível com paixão e visão.

### SOCIEDADE DOS POETAS MORTOS (1989)

---

O professor de literatura John Keating (Robin Williams) incentiva seus alunos a assumir o próprio destino e questionar a autoridade dos mais velhos. Keating inspira seus alunos e é o tipo de líder que transforma a vida de jovens. Um filme para incentivar a buscar o novo e não aceitar o que é imposto como verdade universal.



### UM DOMINGO QUALQUER (1999)

---

Não importa quem você é e o que faz. Há sempre alguém mais jovem, rápido e forte. Um time lutando contra uma série de derrotas, o astro do time chegando ao fim de carreira, um treinador enfrentando a falência de seu casamento e do relacionamento com os filhos, tudo isso em um ambiente de péssimas relações com a dona do time. E um dos mais inspiradores discursos motivacionais apresentados no cinema.



## TED – COMO COMECEI A REVOLUÇÃO DO ABSORVENTE SANITÁRIO

---

Quando descobriu que sua esposa tinha que escolher entre comprar comida para a família ou comprar sua “provisão mensal”, Arunachalam Muruganatham prometeu ajudá-la a resolver o problema do absorvente sanitário. Sua pesquisa se tornou pessoal e o levou a um poderoso modelo de negócio.

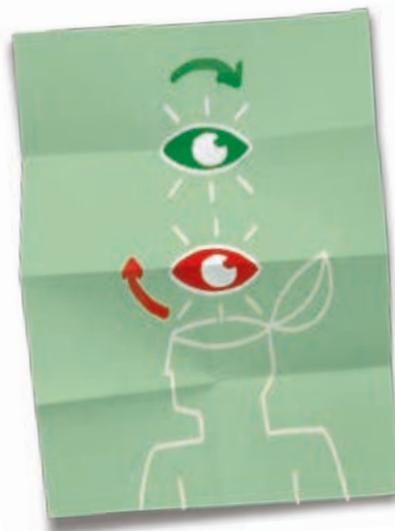
[https://www.ted.com/talks/arunachalam\\_muruganatham\\_how\\_i\\_started\\_a\\_sanitary\\_napkin\\_revolution?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/arunachalam_muruganatham_how_i_started_a_sanitary_napkin_revolution?language=pt-br)

## TED – POR QUE OS NEGÓCIOS PODEM SER ÚTEIS EM RESOLVER PROBLEMAS SOCIAIS

---

Por que nos voltamos para organizações sem fins lucrativos e governos para solucionar os problemas do mundo? O professor de Administração Michael Porter quer que você escute seus argumentos sobre deixar empresas tentarem resolver problemas enormes como mudanças climáticas e acesso à água. Por quê? Quando empresas solucionam um problema, elas têm lucro – o que permite que essa solução cresça.

[http://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?language=pt-br](http://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=pt-br)





## PALESTRA – COMO INOVAR (ENDEAVOR BRASIL) – CRIATIVIDADE E JOGOS

---

Muita gente tem ideias, mas inovar tem a ver com gerar valor – criar algo que tenha espaço no mercado. Nessa palestra, o Empreendedor Endeavor Marcelo Salim dá dicas valiosas para entender as inúmeras formas de inserir inovação no seu modelo de negócios.

<https://www.youtube.com/watch?v=9sH8TozjHy4>

## LIVROS

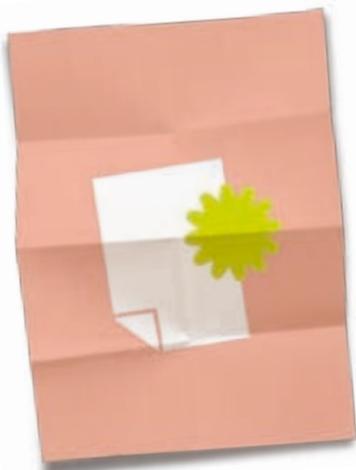
---

### A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

**W. Chan Kim, Renée Mauborgne**

---

Com o subtítulo “Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante”, o livro sugere caminhos para tocar o próprio negócio. Há dois tipos de estratégia: a do oceano vermelho, em que você mata o seu concorrente, e a do oceano azul, quando você cria outra coisa para a qual não há concorrente.



### FREE - O FUTURO DOS PREÇOS

**Chris Anderson.**

---

É uma leitura obrigatória se sua startup usa o modelo de negócios grátis ou freemium. Ele fala um pouco sobre a psicologia por trás do grátis e sobre modelos de negócios que usam o grátis. Um livro para se ler mesmo que por curiosidade. Foi escrito pelo mesmo autor de “A cauda longa”, Chris Anderson.

## A CAUDA LONGA

Chris Anderson

---

O livro traz um conceito que mudou a forma como as empresas pensam. A internet possibilitou atingir mercados antes inviáveis financeiramente, mercados de nicho que juntos formam um grande mercado denominado Cauda Longa. Um conceito importante, principalmente para as que usam a internet como plataforma de serviço e de venda.



## A MENINA DO VALE

Bel Pesce

---

Bel Pesce é uma garota que com determinação conseguiu estudar no MIT nos EUA. Trabalhou em grandes empresas de tecnologia como o Google e Microsoft, além de várias startups. Nesse livro ela conta um pouco dela para mostrar que abrir um negócio é algo incrível. Um livro excelente para motivar empreendedores.

## INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS

Alex Osterwalder

---

Modelos de negócios inovadores ainda continuam pouco compreendidos, ao mesmo tempo em que transformam o cenário competitivo do mercado. O livro Business Model Generation oferece ferramentas poderosas, simples e testadas para compreender, projetar, retrabalhar e implementar modelos de negócio.

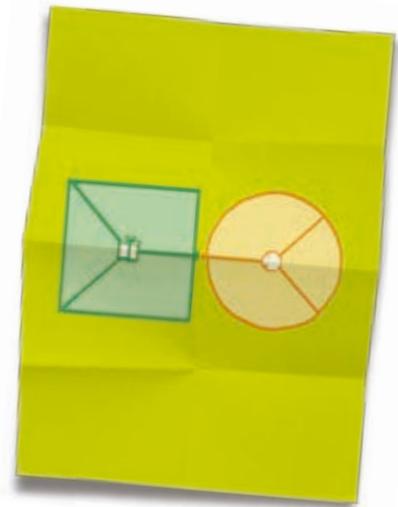


## VALUE PROPOSITION DESIGN – COMO CONSTRUIR PROPOSTAS DE VALOR INOVADORAS

**Alex Osterwalder**

.....

O livro mostra os processos necessários para utilizar o canvas de Proposta de Valor, uma ferramenta prática para desenvolver, testar, criar e administrar os produtos e serviços que os clientes realmente querem.



# BÔNUS 2

## LISTA DE REFERÊNCIAS

Mate sua curiosidade e conheça mais sobre os diversos personagens, personalidades e obras citadas ao longo do guia.

### **Galadriel** ▶ página 9

Personagem criada por J.R.R. Tolkien que aparece nos livros “O Senhor dos Anéis”, “O Silmarillion”, “Hobbit” e “Contos Inacabados”. É descrita como a mais poderosa e mais bela de todos os elfos da Terra média.

### **Ursinho Pooh** ▶ página 29

Urso fictício criado pelo escritor inglês Alan Alexander Milne. Vive no Bosque dos 100 Acres, é amigável e está sempre disposto a ajudar seus amigos.

### **Warren Edward Buffett** ▶ página 71

Investidor e filantropo americano, constantemente citado na lista das pessoas mais ricas do mundo. Considerado o mais bem-sucedido investidor do século XX, tem uma fortuna avaliada em U\$ 58.2 bilhões.

### **Transformers** ▶ página 84

Robôs alienígenas fictícios capazes de transformar seus corpos em objetos como veículos. Criados pela Hasbro, terceira maior fabricante de brinquedos e jogos do mundo, desde 1984, a linha de brinquedos foi adaptada para uma série de desenhos animados, filmes para o cinema e quadrinhos.

**Kung Fu Panda** ▶ página 91

Filme de animação produzido pelos estúdios DreamWorks que conta a história de Po, um panda que trabalha no restaurante do seu pai ganso, Ping, especializado em fazer sopa de massa. Porém Po, apesar de seu peso e de ser desajeitado, tem o sonho de lutar ao lado das estrelas do kung fu e se tornar um grande lutador.

**Domênico Massareto** ▶ página 92

Programador desde os seis anos de idade, dedicou-se ao estudo do processo criativo. Formou-se em cinema, se tornou publicitário e hoje é sócio de uma agência de comunicação, dono de restaurante e roteirista.

**Sun Tzu** ▶ página 115

Foi um general, estrategista e filósofo chinês. É mais conhecido pela A Arte da Guerra, livro traduzido e distribuído em todo o mundo. É considerada uma obra-prima em estratégia e filosofia de guerra para gerir conflitos e vencer batalhas.



## A SEGUIR

No último guia vamos tratar dos desafios para implantar o negócio, como acompanhar sua evolução, resolver problemas, ganhar escala e crescer de forma sustentável.

Preparamos um conjunto de conteúdos que darão a confiança de que você precisa para levar definitivamente seu modelo de negócios para o mercado.

- Trabalhar sozinho ou buscar sócios?
- Como formar [e manter] um time que funciona?
- Onde e de que forma buscar recursos para começar e crescer?
- Como entender os números e gerir as finanças do negócio?
- Quais as estratégias mais eficientes de vendas?
- Como ter uma empresa formal e aproveitar os benefícios da lei?

Novas missões irão ajudá-lo a encontrar as respostas ou no mínimo a ter orientações para todas essas perguntas [e algumas outras]. Esperamos seu retorno em breve!

**Até lá!**

---



## SOBRE OS AUTORES

**CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA** é formado em Ciências Contábeis e mestre em Administração. Atua na Unidade de Educação e Empreendedorismo do Sebrae Minas. Tem uma grande admiração pela coragem e “loucura positiva” de empreendedores que transformam ideias em negócios e projetos que geram realização e bem-estar para si e para o mundo. Cláudio é um curioso, coleciona revistas em quadrinhos e curte filmes e livros de ficção científica.

**GUSTAVO COUTO** é engenheiro químico formado pela Universidade Federal de Minas Gerais. Como complementação, possui certificações em diversas instituições renomadas do mundo, como Stanford e MIT. Acredita que existem duas formas de mudar o país: pelo empreendedorismo e pela educação. Dessa forma, trabalha diariamente para mudar a realidade do Brasil. Gustavo é apaixonado por filmes e séries de humor.

**MARCELO LAGE** é formado em Administração de Empresas e é mestre em Gestão do Conhecimento, Inovação e Dinâmica Empreendedora pela Aalborg University da Dinamarca. Ele acredita que o empreendedorismo é uma atitude a ser cultivada dentro e fora das empresas para que todos sejam protagonistas da construção de um mundo melhor. Marcelo é fã e defensor dos épicos de fantasia medieval, especialmente O Senhor dos Anéis e Jogo dos Tronos.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GARY BLANK, Steven. Do sonho à realização em 4 passos: Estratégias para a criação de empresas de sucesso. Ed. Evora, 2012. 368 p.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. Game Storming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 284 p. : Il.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Confiança Criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil, 2014. 264 p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. 258 p.

NAKAGAWA, Marcelo. *Empreendedorismo*: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013. 248 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Value Proposition Design - Como Construir Propostas de Valor Inovadoras Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 320p.

ROSA, Claudio Afranio. Modelo de Negócios: manual do principiante. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. 60p

SUN TZU - A arte da guerra - Editora Martim Claret, São Paulo 2003. 260p.





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