

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENRIQUE MEIRA DO VALE ARNAUD

MODELO DE NEGÓCIOS

Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma loja de informática

João Pessoa

2014

HENRIQUE MEIRA DO VALE ARNAUD

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca IFPB, *campus* João Pessoa

A744m Arnaud, Henrique Meira do Vale.
Modelo de negócios : criação do Modelo Canvas de
Negócios de uma loja de informática / Henrique Vieira do
Vale Arnaud. – 2014.
91 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG.
Orientador: Prof. M.e Alysson André Régis de Oliveira.

1. Administração. 2. Modelo Carvas de Negócio. 3.
Empreendedorismo. 4. Sistema de gestão empresarial. I.
Título.

CDU 005.21

HENRIQUE MEIRA DO VALE ARNAUD

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modelo de Negócios

Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma loja de informática

Henrique Meira do Vale Arnaud

Relatório aprovado em 04 de Setembro de 2014

Prof. Alysson André Régis de Oliveira, Mestre (IFPB).

Orientador

Prof. Ajnlkjasoxibjpcjsdha, titulação

Examinador

Prof. Ajnlkjasoxibjpcjsdha, titulação

Examinador

*Dedico este trabalho principalmente aos meus pais,
pelo amor incondicional que me é dado
e por todo o meu processo de educação,
que moldaram meu caráter e me proporcionou chegar onde estou.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, pela educação que me foi, e ainda é dada, pois acredito que a base para a formação do caráter de uma pessoa seja a família, e nesse ponto vocês são exemplos. Obrigado por me amarem incondicionalmente e por estarem comigo em todos os momentos de dificuldade e alegria. Amo vocês!

Acredito que a pessoa que mais sentiu o que eu sentia no decorrer do curso e do trabalho de conclusão foi minha namorada, que sempre me apoiou quando precisei e me motivou em todos os momentos.

A todos os alunos e professores que estiveram comigo no decorrer do curso. Especialmente a Maria Carolina, Priscilla Souto, David Martins e Matheus Cavalcanti, pois estiveram sempre passando pelos momentos mais conturbados ao meu lado.

Também gostaria de agradecer UniSigma Consultoria (Empresa Júnior do IFPB) e todos que participaram dela, que contribuíram com grande parte da formação do profissional que sou hoje em dia.

A Computador & Cia, por ter me acolhido de braços abertos, e pela colaboração e participação em conjunto do meu trabalho.

Por fim, queria agradecer ao meu professor orientador, Alysson Régis, por sempre está disponível a me ajudar no processo de construção do trabalho, e contribuindo com ótimas ideias. Com certeza você superou minha expectativa em relação a um professor orientador.

A todos vocês meu sincero agradecimento!

RESUMO

O mundo dos negócios evoluiu de tal forma que novas tendências e formas de gerenciar a estratégia de uma empresa evoluíram em conjunto, surgindo uma gama de novas ferramentas e modelos de negócio. Para tanto, o presente estudo procurou construir e validar o Modelo Canvas de Negócios da Computador & Cia, empresa de informática da cidade de João Pessoa, seguindo a metodologia proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), buscando disseminá-la para contribuir também com a redução do índice de mortalidade de empresas brasileiras. A pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, utilizando o método de pesquisa-ação. A coleta dos dados foi realizada com observação participante, análise documental e workshops, enquanto a análise dos dados foi feita através da Análise de Conteúdo. Com os resultados alcançados observou-se que o modelo de negócios elaborado é viável e constituiu uma boa oportunidade para penetração no mercado de Sistemas de Gestão Empresarial, principalmente devido à comercialização conjunta do sistema, suporte e assistência técnica; relacionamento com os clientes; preço baixo e parcerias com contadores e SEBRAE Tec. Porém o modelo possui o fator preocupante que é a dependência de um único fornecedor do sistema por parte da Computador & Cia.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Canvas de Negócios. Empreendedorismo. Sistema de Gestão Empresarial.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Quadro branco do modelo de negócios.....	86
ANEXO 2 - Mapa de Empatia.....	87
ANEXO 3 - Modelo de Negócios Canvas.....	88
ANEXO 4 - Protótipo Modelo de Negócios da Computador & Cia.....	89

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1- Organograma	19
Figura 2 - Área de Atuação.....	26
Figura 3 - Fluxo do Processo de Reuniões	29
Figura 4 - Fluxo do Processo de Diagnóstico Organizacional	31
Figura 5 - Processo dos Indicadores de Desempenho	33
Figura 6 - Fluxo de informação	34
Figura 7 - Relacionamento dos nove Componentes	46
Figura 8 - Quadro Branco do Modelo de Negócios.....	52
Figura 9 - Mapa de Empatia	55
Figura 10 - Modelo Canvas de Negócios da Computador & Cia.....	70

Quadros

Quadro 1 - Fases dos Canais.....	49
Quadro 2 - Análise Interna	59
Quadro 3 - Análise das Ameaças.....	60
Quadro 4 - Análise das Oportunidades.....	61
Quadro 5 - Mapa de Empatia da Computador & Cia	69
Quadro 6 - Ambiente do Modelo de Negócios da Computador & Cia	76
Quadro 7 - Avaliação do Modelo de Negócios da Computador & Cia.....	79

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	8
LISTA DE ANEXOS	10
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
CAPÍTULO I - A Organização	16
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	16
1.2 Histórico da Empresa.....	17
1.3 Organograma Geral da Organização	18
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	19
1.5 Descrição da Concorrência.....	20
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	20
1.7 Relacionamento organização-clientes	21
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	21
1.8.2 Área de Marketing.....	22
1.8.3 Área de Finanças	23
1.8.4 Área de Produção.....	23
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	23
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	24
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	25
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	26
2.1.1 Missão.....	26
2.1.2 Visão.....	27
2.1.3 Valores.....	27
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	27
2.2.1 Processo de Reuniões Gerais e de Diretoria.....	28
2.2.2 Processo de Diagnóstico Organizacional	30
2.2.3 Processo de Indicadores de Desempenho.....	32
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	34
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico	35

3.1	Identificação de Problemas na Área de Estágio	36
3.1.1	Baixo comprometimento e motivação dos colaboradores	36
3.1.2	Ausência de um modelo de negócio	36
3.1.3	Ausência de um Planejamento Estratégico efetivo.....	36
3.2	Problema de Estudo	36
3.3	Características do Problema de Estudo	36
	CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho	38
4.1	Objetivos.....	39
4.1.1	Objetivo geral	39
4.1.2	Objetivos específicos.....	39
4.2	Justificativa.....	39
	CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	41
5.1	Referencial Teórico	41
5.1.1	Empreendedorismo.....	41
5.1.2	Empreendedorismo no Brasil	42
5.1.3	Empreendedorismo: uma visão do processo	43
5.1.4	Modelagem de um Negócio.....	44
5.1.5	Modelo Canvas de Negócios	45
5.1.5.1	Os nove componentes do Modelo Canvas de Negócios.....	46
5.1.5.1.1	Segmento de Clientes	46
5.1.5.1.2	Proposta de Valor	47
5.1.5.1.3	Canais.....	48
5.1.5.1.4	Relacionamento com Clientes	49
5.1.5.1.5	Fontes de Receita	50
5.1.5.1.6	Recursos-chave (ou Recursos Principais)	50
5.1.5.1.7	Atividades-chave.....	50
5.1.5.1.8	Parcerias-chave (ou Parcerias Principais)	51
5.1.5.1.9	Estrutura de Custos.....	51
5.1.5.2	Padrões de Modelo de Negócios	53
5.1.5.2.1	Modelos de Negócios Desagregados.....	53
5.1.5.2.2	A Cauda Longa.....	53
5.1.5.2.3	Plataformas Multilaterais	54

5.1.5.2.4 Modelo de Negócios Grátis.....	54
5.1.5.2.5 Modelo de Negócios Aberto.....	54
5.1.5.3 Design	54
5.1.5.3.1 Insights dos Clientes.....	55
5.1.5.3.2 Ideação	56
5.1.5.3.3 Pensamento Visual	56
5.1.5.3.4 Protótipos	56
5.1.5.3.5 Contando Histórias.....	57
5.1.5.3.6 Cenários.....	57
5.1.5.4 Estratégia.....	57
5.1.5.4.1 Ambiente de Modelo de Negócios	58
5.1.5.4.2 Avaliando Modelos de Negócios	58
5.1.5.4.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios.....	62
5.1.5.4.4 Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios	63
5.1.5.5 Processo de Construção.....	63
5.2 Aspectos Metodológicos	65
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	67
5.3.1 Mobilização	67
5.3.2 Compreensão	68
5.3.3 Design.....	68
5.3.3.1 Segmento de Clientes	70
5.3.3.2 Proposta de Valor	71
5.3.3.3 Canais.....	72
5.3.3.4 Relacionamento com Cliente.....	73
5.3.3.5 Fontes de Receita	73
5.3.3.6 Recursos principais	74
5.3.3.7 Atividades-chave.....	75
5.3.3.8 Parcerias principais	75
5.3.3.9 Estrutura de custos	76
5.3.4 Estratégias.....	76
5.3.4.1 Ambiente do Modelo de Negócios.....	76
5.3.4.2 Avaliando o Modelo de Negócios.....	79
5.3.4.3 Estratégia do Oceano Azul	82
5.4 Aspectos Conclusivos.....	82

REFERÊNCIAS	84
ANEXO 1 – QUADRO BRANCO DO MODELO DE NEGÓCIOS	87
ANEXO 2 – MAPA DE EMPATIA	88
ANEXO 3 – MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS DA COMPUTADOR & CIA.....	89
ANEXO 4 – PROTÓTIPO MODELO DE NEGÓCIOS DA COMPUTADOR & CIA ..	90

CAPÍTULO I - A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Henrique Meira do Vale Arnaud, inscrito no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários sob a matrícula nº 2010.2.46.0315 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Computador & Cia, inscrita no CNPJ sob o número 00.285.835/0001-35, com sede no endereço Av. Rio Grande do Sul, 1509, Bairro dos Estados. A sua atividade fim é a assistência técnica e comércio de equipamentos de informática e periféricos, tem como responsável Marcelo Campello Paranhos Ferreira.

1.2 Histórico da Empresa

A Computador & Cia foi fundada em 10 de Novembro de 1994. Inicialmente tratava-se de uma empresa prestadora de serviços técnicos, desenvolvendo e aprimorando sistemas aplicativos. Rapidamente, combinando oportunidade mercadológica e empreendedorismo, a empresa passou a comercializar equipamentos de informática e periféricos. Em pouco tempo, tornou a Computador & Cia popular no mercado pessoense. A empresa foi a primeira a comercializar cartuchos remanufaturados para impressoras a jato de tinta, fato este que lhe atribui quase uma década de experiência em reciclagem.

Em Março de 2004 a Computador & Cia recebeu o prêmio Revelação Empresarial Categoria Comércio/Paraíba, oferecido pelo Programa Paraibano de Qualidade (PPQ) em parceria com o Sebrae/PB e em 2005 recebeu em Brasília (DF) o Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas da rede de cooperação Brasil +, promovido pelo Governo Federal e Movimento Brasil Competitivo (MBC) e entregue às empresas que mais se destacaram no Brasil em 2003.

Em 2006 possuía lojas no centro da cidade da capital e no Bairro dos Estados, consolidando-se como uma das empresas pessoenses do ramo mais presentes e acessíveis ao público. Dessa forma a empresa por quatro anos consecutivos (2003, 2004, 2005 e 2006), figurou entre as quatro primeiras do prêmio *Top of Mind*.

Porém, com o aumento da visibilidade do negócio surgiram muitos concorrentes, que fizeram com que a empresa começasse a passar por um momento difícil. Um dos principais fatores foi o aumento significativo das vendas via Internet, onde os preços eram significativamente mais baixos. Outro fator foram as novas empresas que vendiam os mesmos produtos, o que terminou diminuindo a clientela da Computador & Cia. Por não possuir

competitividade a empresa terminou tendo prejuízos culminando no fechamento da loja do Centro.

Atualmente a Computador & Cia conta com a loja do Bairro dos Estados, onde continua comercializando equipamentos de informática e seus periféricos, bem como assistência técnica e venda de sistemas de gerenciamento empresarial, porém a tendência planejada é de concentrar os esforços na comercialização dos sistemas e assistência técnica, deixando cada vez mais de lado os equipamentos de informática e seus periféricos.

1.3 Organograma Geral da Organização

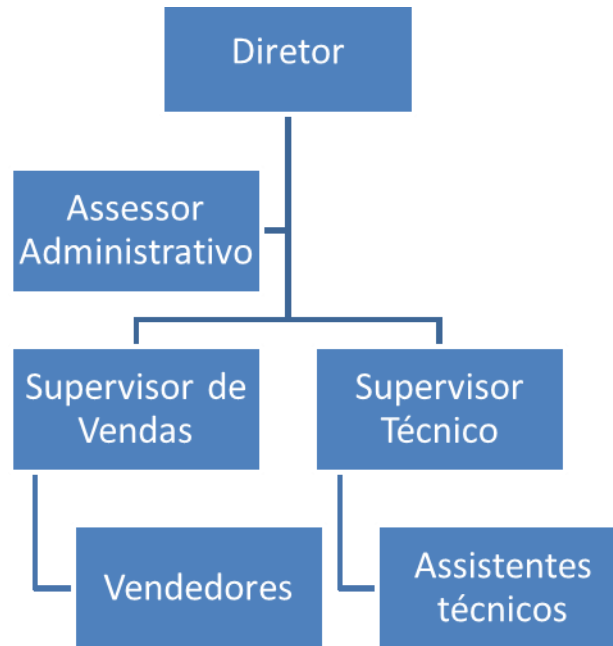
Organograma é o instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento; é uma forma estática de configurar a empresa ou uma de suas partes (ALVAREZ, 2010).

A Computador & Cia possui um quadro bem reduzido de colaboradores. Sendo um Diretor, um Assessor Administrativo, um Supervisor de Vendas, dois Vendedores, um Supervisor Técnico e três Assistentes Técnicos. Como se pode notar na Figura 1, no topo do organograma está o Diretor que desempenha várias funções, desde a elaboração da estratégia e acompanhamento financeiro, a negociação e apoio técnico aos clientes. Logo abaixo existe o órgão staff representado pelo Assessor Administrativo, que tem a função de assessorar o Diretor, bem como todos os outros cargos da empresa, garantindo que a estratégia seja cumprida e criando ferramentas de acompanhamento e melhoria contínua para a organização.

Em seguida podem-se identificar os Supervisores de Vendas e Técnico. O Supervisor de Vendas é responsável pelo acompanhamento, auxílio e resultados dos vendedores, além disso deve atender clientes, realizar vendas e fazer o controle financeiro. A principal diferença entre o vendedor e o supervisor está na utilização do Sistema de Gerenciamento da empresa, onde o supervisor tem acesso e pode gerar relatórios financeiros e de resultados, que devem ser apresentados ao Diretor.

O Supervisor Técnico é responsável pelos resultados, auxílio e acompanhamento dos Assistentes Técnicos. Atualmente o supervisor está responsável também pelo atendimento dos clientes que chegam à loja com seus equipamentos defeituosos, visto que está faltando um responsável pelo atendimento técnico. Da mesma forma que o Supervisor de Vendas, o Supervisor Técnico pode gerar relatórios referentes aos resultados alcançados pelo setor, que deve ser apresentado ao Diretor.

Figura 1- Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A economia de um país divide-se em três setores: primário, secundário e terciário, que são caracterizados de acordo com os produtos produzidos, modos de produção e recursos utilizados para confecção e desenvolvimento dos produtos.

O setor primário está diretamente relacionado com a produção através da exploração de recursos naturais. São exemplos de atividades do setor primário: a mineração, agricultura, pecuária, pesca, etc. No setor secundário encontra-se a indústria, que tem como característica a transformar as matérias-primas produzidas pelo setor primário em bens de consumo, como: roupas, automóveis, alimentos industrializados, etc. O setor terciário está relacionado com os serviços. Podemos citar como atividades desse setor: o comércio, educação, saúde, serviços de informática, turismo, entre outros.

Para Kotler e Keller (2006), segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.

Visto isso, a Computador & Cia está inserida no Setor Terciário da economia, pois a mesma atua como prestadora de serviços, através do suporte ou manutenção aos Sistemas de Gestão das empresas clientes e prestando assistência técnica de equipamentos de informática. Atua também no comércio varejista de equipamentos de informática e seus periféricos e venda de Sistemas de Gestão Empresarial. Quando tomamos como base o comércio dos Sistemas de Gestão Empresarial a Computador & Cia visa atender as necessidades principalmente de micro e pequenas empresas no que diz respeito ao controle e

gestão organizacional. Já em relação a assistência técnica e os equipamentos de informática a empresa pretende atingir ao público doméstico com necessidades básicas para realização de atividades rotineiras.

1.5 Descrição da Concorrência

Para Kotler e Keller (2006, p.340), “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”.

A concorrência pode acontecer de diferentes formas, sendo elas: Concorrência de Marca, quando duas empresas lidam com produtos similares, sendo assim concorrentes diretos. Produtos substitutos, quando os produtos competem entre si para satisfazer as necessidades dos clientes. E os Produtos Gerais, onde todas as empresas concorrem entre si disputando a escolha de compra do público (LAS CASAS, 2010).

Nota-se claramente que há um choque de definições entre os autores, visto que enquanto um afirma que concorrentes são empresas que atendem a mesma necessidade de um cliente, o outro ressalta que a concorrência pode ser diferenciada além de produtos que competem para satisfazer uma necessidade, por produtos semelhantes e de produtos gerais.

Do ponto de vista da venda de Sistemas de Gestão Empresarial a empresa enfrenta uma vasta gama de concorrentes, sendo os principais: Softcom, que detém a maior participação de mercado em João Pessoa, Cupom Fiscal e Impressão Fiscal.

Os principais concorrentes referentes a Assistência Técnica e venda de equipamentos de informática são: Cupom Fiscal e Qualitec. Disputando mercado ainda com: Info Mídia, Laboratório das Impressoras, Hitech, e A informática.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Para Dias (2010), fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de matéria-prima, serviços e mão-de-obra de outras empresas.

Os principais fornecedores da Computador & Cia estão divididos entre equipamentos de informática e Sistemas de Gestão Empresarial. Os principais fornecedores de equipamentos de informática são: Nagem, GM importação, N3 Computadores, Multilaser, Port Informática, e Print Mais (principal fornecedor de tinta para cartuchos). O Sistema Gerencial é terceirizado e tem como único fornecedor a DigiSat, empresa de tecnologia situada em Concórdia, Santa Catarina.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Os clientes internos são todos os colaboradores desde o Assessor Administrativo ao Vendedor e Assistente técnico. O relacionamento interno é informal, o Diretor se comunica com todos, não há uma ferramenta padrão para comunicação, apenas o e-mail, onde o mesmo não é utilizado diariamente. Após Pesquisa de Clima Organizacional, todos os colaboradores internos afirmaram buscar informações com outros colegas de trabalho e mais da metade concordam que a comunicação na empresa, raramente é transparente.

Para relacionamento com os clientes externos, ao efetuar a compra é feito um cadastro do mesmo no sistema, dessa forma a empresa possui informações necessárias para se relacionar-se com os mesmos, porém este relacionamento acaba no final da compra, após isso não há nenhum outro meio de relacionamento. O relacionamento com os clientes do Sistema de Gestão Empresarial é feito a maior parte do tempo através do telefone, onde ligam para tirar dúvidas sobre o produto, sendo feito também o acesso remoto por computador.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Computador & Cia tem a seguinte estrutura administrativa: o Diretor e Assessor Administrativo compõem o nível estratégico da organização, sendo os principais responsáveis pelo planejamento, controle e verificação da estratégia, bem como os principais tomadores de decisão da empresa. O próximo nível é representado pelos Supervisores de Vendas e Técnico, que desempenham o nível tático, sendo os primeiros responsáveis pela implantação das ações e alcance dos resultados estabelecidos do nível estratégico. Já o nível operacional é composto pelos Vendedores e Assistentes Técnicos, desempenhando as atividades estabelecidas pelos seus respectivos supervisores.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

O setor não possui nenhum colaborador especialista, ficando a cargo do Diretor realizar as atividades referentes a essa área. Para Ribeiro (2005), a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parcerias do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

Recrutamento e Seleção: o recrutamento é feito através de empresas especializadas, onde possuem um banco de dados, quando há necessidade de contratação o diretor define as competências necessárias e a empresa envia os candidatos com o perfil. A seleção é feita através de uma entrevista sem roteiro estabelecido, apenas através de uma conversa informal. Após entrevista o candidato selecionado passa por um período de um mês de experiência na empresa e é contratado.

Treinamento e Desenvolvimento: ao entrar na empresa o colaborador recebe um treinamento com instruções do setor em que está inserido, além disso é passado um manual de procedimentos. Segundo os colaboradores, através da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada, 80% acredita que a frequência de treinamento é inadequada às necessidades da empresa.

Medicina e segurança no trabalho: No processo de admissão e demissão os funcionários fazem exames médicos. Não existe uma metodologia para segurança no trabalho.

Cargos, salários e benefícios: A empresa não possui um plano de cargos e salários. Todos os colaboradores contam com auxílio transporte e alimentação, 13º salário, férias e gratificação sobre as vendas, porém afirmaram que o salário que recebem não satisfaz suas necessidades básicas. Atualmente a empresa está trabalhando com um sistema de metas, onde ao alcançar as metas os colaboradores são beneficiados com premiações, seja em dinheiro ou não.

1.8.2 Área de Marketing

Segundo a *American Marketing Association* (AMA):

“Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção, e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (LAS CASAS, 2010).

A Computador & Cia não possui uma pessoa específica para desempenhar as funções de marketing necessárias, as mesmas são realizadas pelo Diretor. As principais ações estão relacionadas à divulgação, que atualmente é feita exclusivamente na loja, comunicação interna e externa, e pesquisas de mercado, que foi realizada. A empresa pretende reformular o site e iniciar a divulgação pela rede social Facebook, bem como contratar vendedores externos

na cidade de João Pessoa e Patos, para prospecção e relacionamento com os clientes relacionados ao Sistema de Gestão Empresarial e Assistência Técnica.

1.8.3 Área de Finanças

Segundo Lemes Junior (2010, p. 4), “a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Não há um setor financeiro na Computador & Cia e o serviço contábil é terceirizado. As principais atividades relacionadas a finanças são administração dos recursos financeiros, serviços terceirizados, fornecedores, entradas e saídas do caixa. As entradas e saídas são controladas através do livro caixa, que é gerenciado pelo próprio Sistema de Gestão. Através do mesmo a empresa pode gerar relatórios operacionais para ajuda na tomada de decisão.

1.8.4 Área de Produção

Segundo Corrêa e Corrêa (2009, p. 24), “Toda organização, que vise ela a lucro quer não, tem dentro de si uma função de operações”.

Na Computador & Cia os procedimentos ligados a operações são representados pela assistência técnica aos equipamentos de informática defeituosos, desde impressoras à *tablets*, computadores e notebooks. Pelo suporte ao Sistema de Gestão Empresarial, caso haja necessidade de reparos ou informações para utilização do sistema a empresa pode acessar remotamente o computador dos clientes, realizar o atendimento por telefone ou presencialmente. Além do processo de reciclagem de cartuchos, e próprio atendimento aos clientes, seja para venda de produtos ou para recebimento dos equipamentos e cartuchos.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Conforme afirma Dias (2010), o gerenciamento dos recursos materiais envolve desde a compra até a distribuição dos produtos acabados, e deve estar sempre envolvido com a alocação e controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa.

A única ação que a empresa realiza relacionada a materiais é a gestão do estoque onde através do Sistema de Gestão Empresarial controla toda a entrada e saída de materiais, bem como estabelece seu valor de venda, impostos atribuídos aos produtos, quantidade de

vendas em determinados períodos, data da última compra, o mesmo calcula o ponto de ressuprimento, valor de compra, fornecedor, entre outros dados.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Sistema de Informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões e a coordenação de uma organização (LAUDON; LAUDON, 2007).

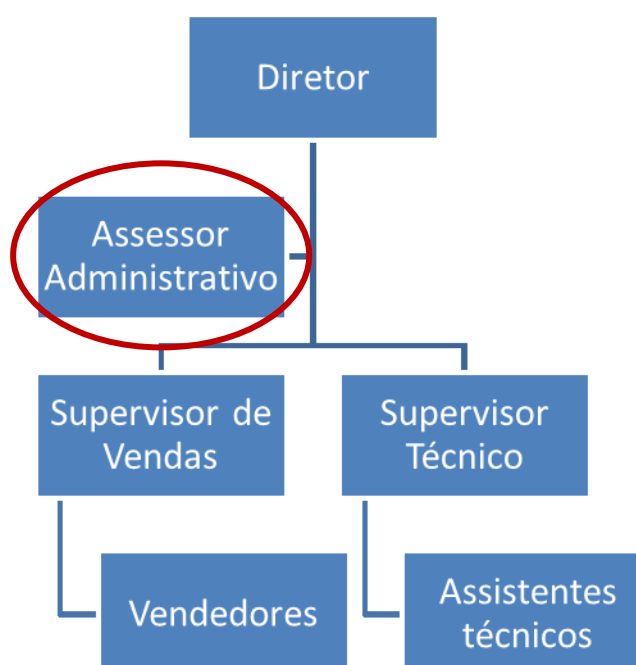
Assim como ocorre com outros setores, a Computador & Cia não possui um setor específico de SI. As operações relacionadas a essa área restringem-se ao uso do Sistema de Gestão Empresarial, que é utilizado para toda a gestão da empresa, desde compras, controle de estoques, formação de preço de venda, pagamento de comissão dos vendedores e técnicos, relatórios de gestão, controle financeiro, entre outras funções. O software é o mesmo que a empresa comercializa.

CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio

O estágio foi desempenhado em uma área estratégica da empresa. Como pode ser visto no cargo circulado em vermelho na Figura 2, o Assessor Administrativo se reporta diretamente ao Diretor da Computador & Cia e embora esteja acima dos outros cargos, não é superior aos mesmos, pois funciona como um órgão *staff*, assessorando o Diretor para o alcance dos objetivos organizacionais. No caso, o superior imediato dos supervisores é o Diretor.

As principais funções desse cargo estão relacionadas ao planejamento, elaboração, acompanhamento e verificação da estratégia da empresa, elaboração de metodologias para melhor gestão organizacional, seja na área da Qualidade, Financeira, Marketing, entre outras.

Figura 2 - Área de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A missão, visão e valores da Computador & Cia foram revisados em Novembro de 2013 e estabelecidos para o ano de 2014. A saber:

2.1.1 Missão

Comercializar produtos e serviços de informática, visando a plena satisfação de nosso público desde o usuário doméstico às grandes organizações – e proporcionando aos nossos colaboradores o alcance de seus objetivos.

2.1.2 Visão

A COMPUTADOR & CIA, em um horizonte temporal de 1 (um) ano (dezembro/2014), quer ser vista como um referencial de credibilidade e qualidade, alcançando a consolidação financeira e a excelência profissional no mercado em que atua.

2.1.3 Valores

- A satisfação dos clientes;
- O crescimento profissional de seus funcionários;
- O fiel cumprimento à legislação trabalhista;
- A busca permanente da motivação de seus funcionários;
- A seriedade em todos os seus procedimentos;
- A inovação tecnológica;
- A preservação do meio-ambiente;
- O compromisso social na geração e manutenção de empregos diretos e indiretos.

Por tanto o Assessor Administrativo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais planejando, elaborando, acompanhando e verificando a própria estratégia da empresa, bem como criando ferramentas, mecanismos e metodologias que venham a garantir o atingimento dos mesmos. Sendo assim, se torna um cargo estratégico, colaborando para o alcance dos resultados globais da organização.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Chiavenato (2007), existem três tipos de fluxograma. O fluxograma vertical, que retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas – onde estarão as atividades a serem desempenhadas – e de colunas – que representam os símbolos das tarefas envolvidas na rotina. O fluxograma horizontal, que na maioria das ocasiões utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical e enfatiza os órgãos ou as pessoas envolvidas em um procedimento,

permitindo visualizar a parte cabível a cada um e comparar a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos. Por fim, o fluxograma de blocos, que baseia-se em uma sequência de blocos ou ícones encadeados entre si tendo cada qual um significado específico.

A seguir serão descritos os três principais processos realizados na empresa em destaque, bem como explanado o fluxograma em blocos dos mesmos.

2.2.1 Processo de Reuniões Gerais e de Diretoria

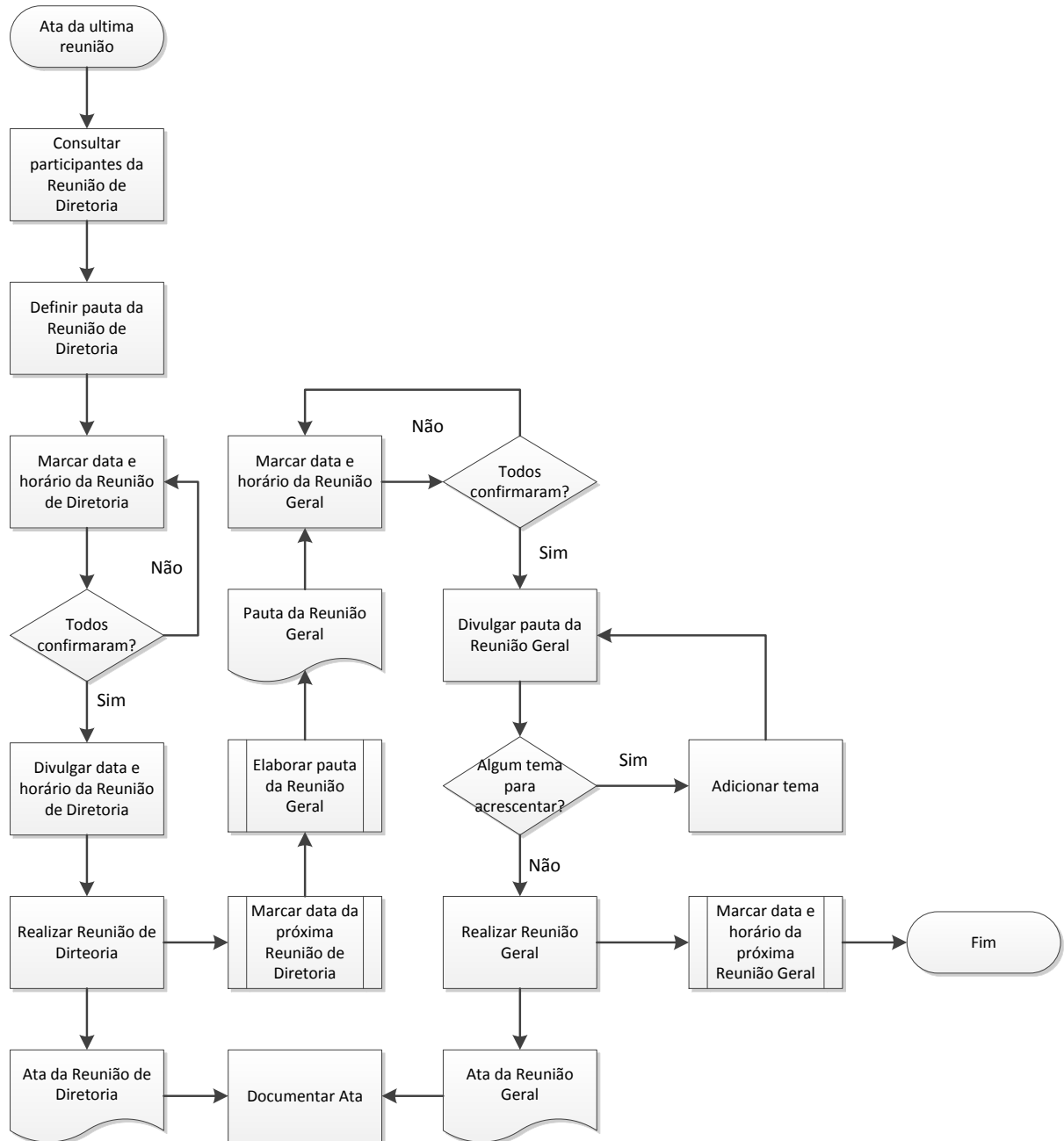
A Computador & Cia realiza dois tipos de reuniões, a Reunião Geral, que é realizada mensalmente com todos os colaboradores da empresa, e a Reunião de Diretoria, que é realizada duas vezes ao mês com o Diretor, Assessor Administrativo e Supervisores, e sempre devem ser feitas antes das reuniões gerais. As datas e horários são padrões e sempre confirmadas no final da última reunião feita.

Para cada uma delas é elaborada uma pauta, contendo o tema, descrição, responsável pela mediação e duração de cada tema. Qualquer colaborador pode adicionar uma pauta para ser discutida, desde que seja solicitada com antecedência ao Assessor Administrativo ou Diretor. Para elaboração da pauta da Reunião de Diretoria são consultados todos os participantes para identificar algum tema a ser adicionado. A pauta da Reunião Geral é feita em Reunião de Diretoria. Toda pauta elaborada pelo Assessor Administrativo deve ser aprovada e revisada pelo Diretor da empresa. Após confirmação, pode ser enviada por e-mail e posta no quadro de avisos para divulgação aos colaboradores.

Na execução das reuniões é feito o controle estabelecido em pauta, e ao final elaborase uma Ata de Reunião. Essa ata é um documento que contém todas as discussões referentes aos temas em pauta, bem como as decisões tomadas.

Podemos observar o fluxo do processo na Figura 3.

Figura 3 - Fluxo do Processo de Reuniões



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

As reuniões gerais e de diretoria são de suma importância não só para a Computador & Cia, como para qualquer outra organização, pois através delas a comunicação e relacionamento, organização e produtividade da empresa são muito mais eficientes.

A comunicação e relacionamento se tornam mais efetivos devido a discussão dos assuntos mais pertinentes no período com todos os colaboradores, fazendo com que todos na empresa tenham ciência das principais ações e resultados alcançados, bem como se sentem valorizados por saber como estão impactando no alcance dos objetivos organizacionais. Como resultado temos o melhoramento na organização, pois em reunião de diretoria são filtrados os assuntos que devem ser tratados em reunião geral, fazendo com que haja maior agilidade nas discussões e tomadas de decisão.

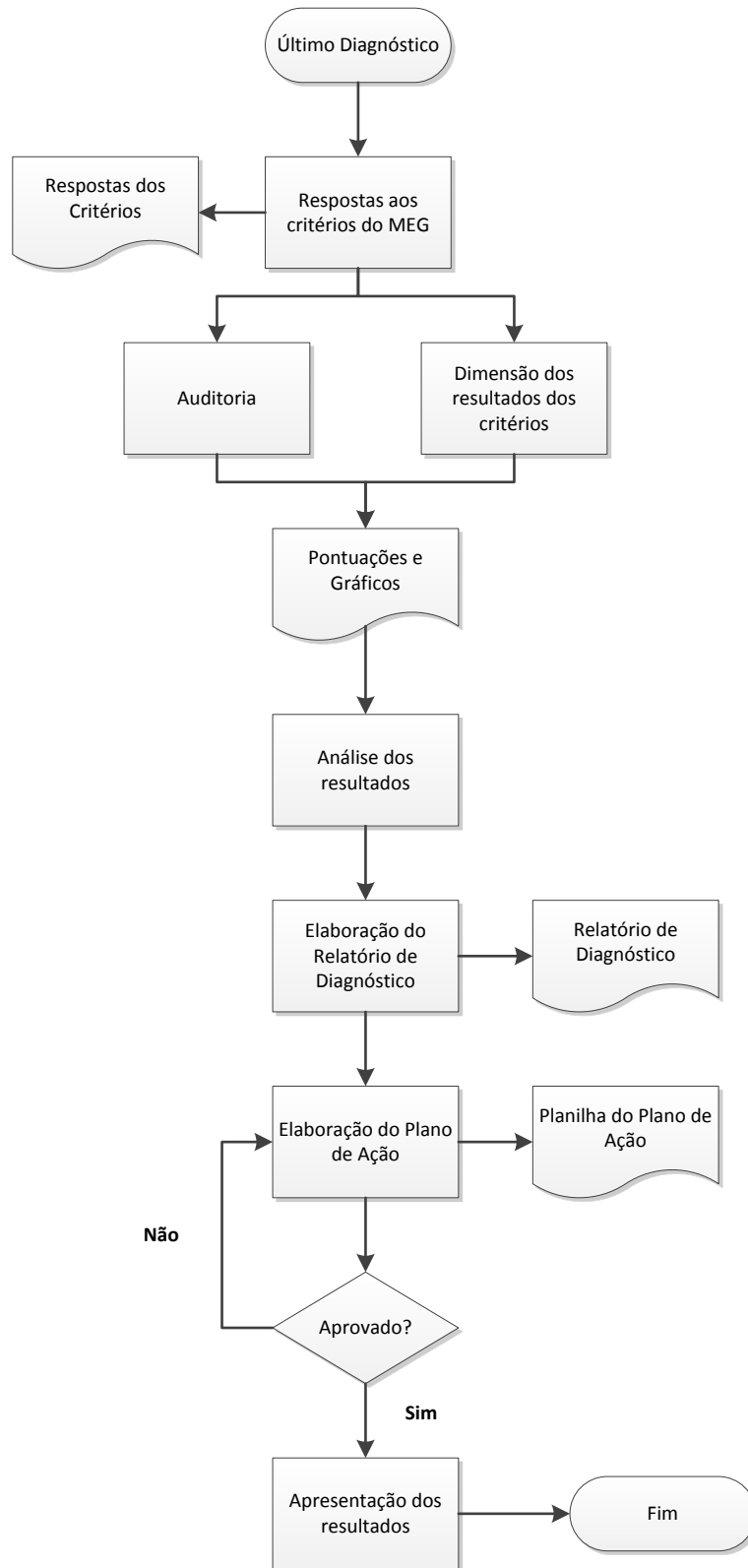
2.2.2 Processo de Diagnóstico Organizacional

O Diagnóstico Organizacional da Computador & Cia é realizado anualmente através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), onde a empresa é avaliada de acordo com oito critérios. A saber: Liderança, Estratégias e Planos, Sociedade, Clientes, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Para execução são seguidas as seguintes etapas:

Para cada critério existem perguntas que ao respondê-las indicará se a empresa está ou não em conformidade com tal critério. Inicialmente deve-se responder a essas perguntas com os responsáveis de cada área, descrevendo todas as atividades realizadas para conformidade do critério. Essas respostas são documentadas e posteriormente será feita a auditoria. Esta é realizada para analisar a veracidade das respostas dadas anteriormente, onde será observado no dia-a-dia à execução das atividades, comparando com o que foi descrito anteriormente. Após essa ação o Assessor Administrativo fará a mensuração dos resultados, através de uma planilha que gerará uma pontuação para cada critério, bem como a pontuação total da empresa de acordo com o MEG.

Ao final é feita a análise dos resultados, informando os principais motivos da pontuação ter sido alta ou baixa, quais as principais ações a serem realizadas em cada critério e pontos de melhoria. Também será feito um plano de ação com algumas atividades que devem ser colocadas em prática dentro da empresa. Ao finalizar todas as etapas os resultados são apresentados a todos os colaboradores da empresa. Pode-se observar o fluxo do processo na Figura 4.

Figura 4 - Fluxo do Processo de Diagnóstico Organizacional



Como qualquer organização, a Computador & Cia está sempre passando por processos de mudanças derivadas da evolução do mercado em que está inserida. Para tanto o Diagnóstico Organizacional se torna um processo-chave, para que a gestão da empresa esteja sempre atualizada de acordo com as necessidades atuais do mercado.

2.2.3 Processo de Indicadores de Desempenho

O processo de Indicadores de Desempenho (ver Figura 5) inicia-se com o Planejamento Estratégico da Computador & Cia, onde serão estabelecidos de acordo com a Missão, Visão e Valores da organização. Os Indicadores de Desempenho são identificados em reuniões com os responsáveis de cada setor da empresa, posteriormente são estabelecidas metas em conjunto com os responsáveis por cada indicador.

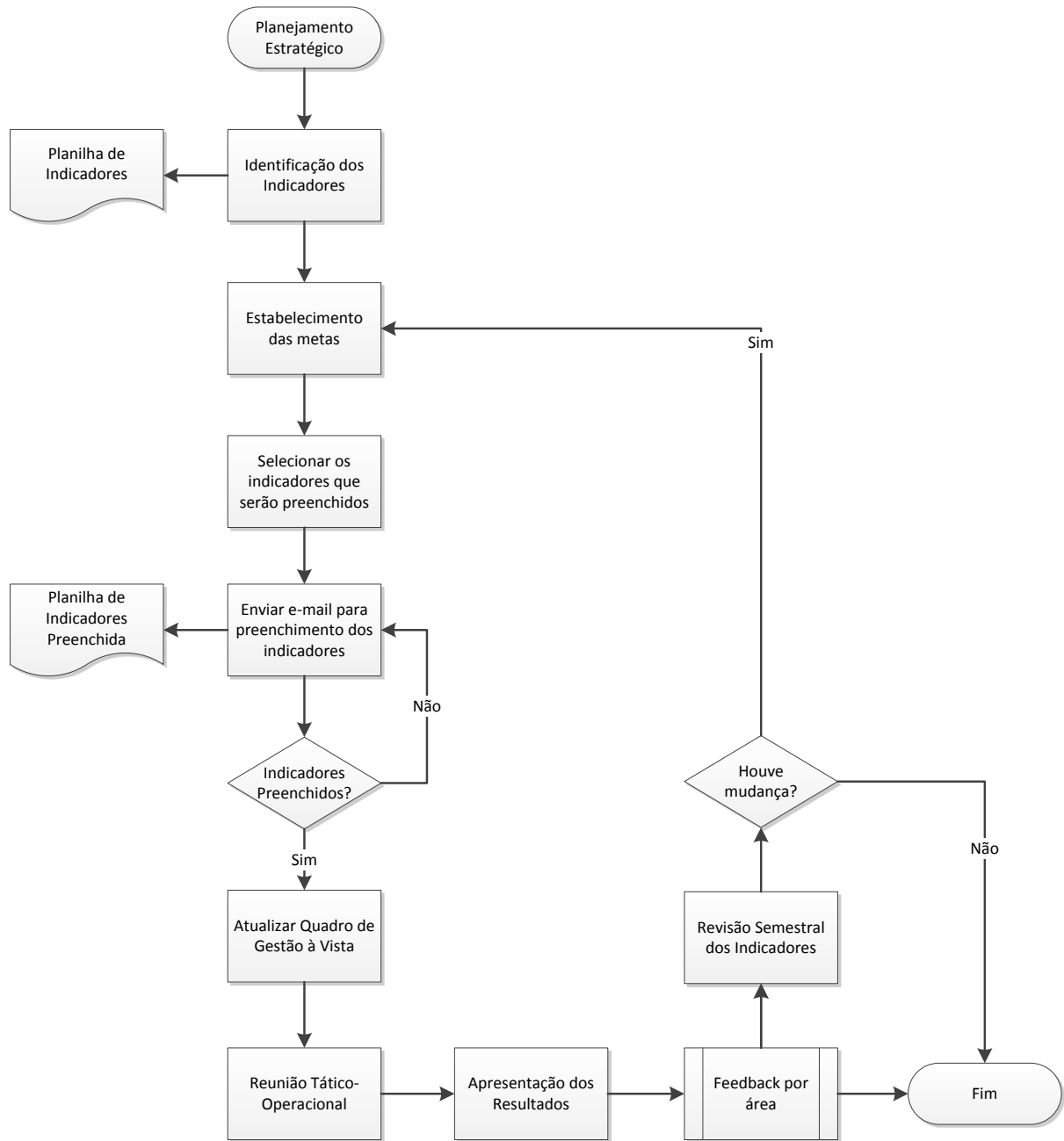
Mensalmente são selecionados os indicadores que devem ser preenchidos e enviados via e-mail para os responsáveis, os mesmos respondem os resultados dos seus indicadores e respondem com a planilha preenchida. Todos possuem um prazo para realizar a atualização, caso não o faça é mandado um e-mail novamente solicitando o preenchimento. Após essa etapa, os indicadores são atualizados no Quadro de Gestão à Vista, para que todos os colaboradores possam ver o desempenho geral da organização.

Com todos os indicadores preenchidos, é realizada a Reunião Tático-Operacional, a mesma é realizada em Reunião de Diretoria, onde serão analisados e discutidos os resultados de cada indicador. Os resultados são apresentados em Reunião Geral, e também é dado o *feedback* do desempenho dos indicadores para cada setor.

Semestralmente todos os Indicadores de Desempenho devem ser revisados e atualizados, caso haja alguma alteração, devem ser estabelecidas novas metas, caso contrário a empresa segue a rotina mensal.

Esse processo é de suma importância para a Computador & Cia, pois contribui para analisar se a saúde da organização está boa ou ruim a tempo de poder tomar decisões para corrigir eventuais problemas. Além do mais, os indicadores servirão de referencial comparativo para futuras metas e objetivos da empresa, fazendo com que haja um processo de aprendizado organizacional.

Figura 5 – Processo dos Indicadores de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

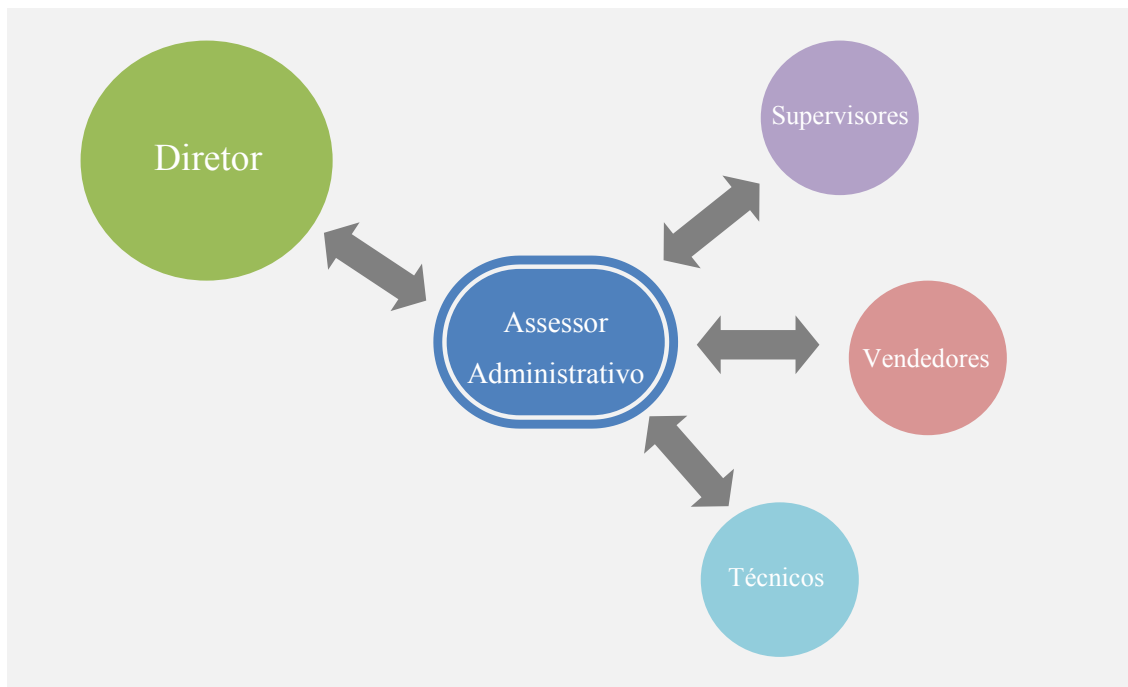
O processo de Indicadores de Desempenho tem um papel fundamental relacionado a mensuração dos resultados alcançados pela organização. O mesmo aponta em quais áreas a empresa está obtendo melhor ou pior desempenho, bem como a empresa como um todo, para que assim possamos agir corretivamente. Através do acompanhamento dos indicadores a empresa também possui um referencial comparativo para próximas ações ou próximos períodos, facilitando assim o estabelecimento de metas e objetivos.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Por ser um cargo estratégico dentro da Computador & Cia, o Assessor Administrativo se relaciona com todos os setores da empresa, porém o maior relacionamento é realizado com o Diretor, visto que é seu superior imediato. Os pontos positivos desse relacionamento é que o mesmo é muito aberto a sugestões e está muito presente na empresa. Um ponto de melhoria seria a melhor organização do tempo, pois algumas vezes o mesmo termina desempenhando várias atividades ao mesmo tempo, o que termina prejudicando seu desempenho.

A Figura 6 ilustra os setores com que o Assessor Administrativo mantém maior fluxo de informação.

Figura 6 - Fluxo de informação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

3.1.1 Baixo comprometimento e motivação dos colaboradores

A Computador & Cia está passando por um momento mais difícil relacionado a produtividade e competitividade, dessa forma os colaboradores estão desesperançosos em relação ao futuro da empresa, o que está gerando descomprometimento com o trabalho e desmotivação dos mesmos.

3.1.2 Ausência de um modelo de negócio

A ausência do modelo de negócio faz com que a empresa não tenha uma visão sistêmica da organização. Dessa forma as ações são realizadas individualmente, sem que se pense no motivo e estar sendo realizada, como afetará as ações de outras áreas da empresa, qual o público-alvo, qual a proposta de valor, entre outros.

3.1.3 Ausência de um Planejamento Estratégico efetivo

O Planejamento Estratégico foi elaborado apenas em 2003 e em 2013, ou seja, não possui uma periodicidade. Além disso, não é executado, verificado e conseqüentemente não existem ações corretivas. Dessa forma, os resultados alcançados são aleatórios, não existem ações programadas para serem realizadas, nem mensuração do que está sendo alcançado.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo será a ausência de um Modelo de Negócio da Computador & Cia. Portanto, a questão-problema que norteará a pesquisa será: Baseado na metodologia *Business Model Canvas*, como seria o Modelo de Negócio ideal para a Computador & Cia?

3.3 Características do Problema de Estudo

Desde a abertura da empresa, em 1994, não foi elaborado nenhum documento definindo o Modelo de Negócio da Computador & Cia. As atividades começaram a ser realizadas sem um planejamento prévio de como seria o funcionamento sistemático da organização. Tal fato pode ter ocorrido pela ausência de conhecimento teórico necessário, relacionado à gestão de uma organização, pelo gestor da empresa. Além da empresa não possuir nenhum funcionário para desempenhar as atividades cabíveis a essa função. Dessa forma algumas ações necessárias para alcance da excelência em gestão não são identificadas, enquanto as que são identificadas não possuem um responsável capaz de implementá-la com eficiência.

Tendo em vista a ausência de um Modelo de Negócio, a Computador & Cia não possui um foco a ser seguido, dessa forma as ações realizadas são aleatórias, que terminam por alcançar resultados inesperados. O que acontece é que a empresa não sabe a qual segmento de mercado está atingindo, nem qual é a sua proposta de valor para os mesmos e não define nenhuma forma de relacionamento com os clientes, resultando em perda de tempo com atividades desnecessárias enquanto outras, que deveriam ser priorizadas, estão ociosas. Todos esses aspectos geram perda de produtividade e competitividade, dois aspectos que qualquer empresa deve possuir para se manter no mercado.

Os colaboradores corroboram com o que está sendo abordado no presente estudo comentando que o gestor está muito sobrecarregado, e que por esse motivo não consegue se dedicar a algumas ações que são necessárias para melhoria da empresa. Eles acreditam ainda, que a ausência de planejamento e estudo de alguns aspectos da empresa findam com a insatisfação dos clientes.

CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho

O presente trabalho possui como tema Modelo de Negócios, baseando-se na metodologia Canvas, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), e retrata o Empreendedorismo como área de inserção no campo de gestão de empresas.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Propor um Modelo de Negócio baseado na metodologia *Business Model Canvas* para a Computador & Cia.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Construir o Modelo de Negócio baseado na metodologia *Business Model Canvas*;
- b) Validar o Modelo de Negócio.

4.2 Justificativa

O mundo dos negócios evoluiu de tal forma que novas tendências e formas de gerenciar a estratégia de uma empresa evoluíram em conjunto, surgindo uma gama de novas ferramentas e modelos de negócio.

Segundo IBGE (2012), 48% das empresas abertas no Brasil encerram suas atividades em três anos, sendo principal fator, a falta de planejamento, onde os empresários começam a atuar sem fazer um planejamento prévio da funcionalidade do negócio.

As empresas brasileiras são imaturas no sentido de não saberem exatamente o que fazem e para onde estão indo. Provavelmente se questionarmos um empresário sobre qual valor sua empresa oferta aos clientes, ou qual seu público-alvo, a maioria apresentará incerteza na resposta. Sendo assim, como os colaboradores estarão engajados com os objetivos da empresa se nem mesmo o proprietário sabe o que pretende alcançar? Como os clientes serão fiéis à empresa, se eles não sabem do que gostam nela?

A Computador & Cia visa entrar em um novo ramo de atuação que é a comercialização de Sistemas de Gestão Empresarial, para tanto necessita primeiramente se planejar para saber qual segmento atingir, qual será sua proposta de valor para esses clientes específicos, quais os canais e relacionamento mais efetivos para atingi-los, como será o

retorno financeiro, quais as atividades e recursos-chave, quais parcerias são imprescindíveis para o desenvolvimento do negócio e quais seus principais custos.

Visto isso, o Modelo de Negócio Canvas pretende facilitar o planejamento prévio de um negócio, através de uma metodologia rápida, versátil, flexível, fácil e divertida, para que os empreendedores possam realizar o estudo de seu negócio com maior efetividade, obtendo uma visão sistêmica de seu negócio. Sendo assim o presente estudo servirá como ponto de partida para difusão dessa ferramenta que poderá estar contribuindo com a redução do índice de mortalidade de empresas em diversos setores, não só nacionalmente, como internacionalmente.

Finalmente, quanto ao interesse pessoal, justifica-se a escolha do tema por o autor já haver tido o contato com a ferramenta na UniSigma Consultoria, empresa júnior intercursos do IFPB, onde pôde realizar um serviço de Modelagem Canvas, identificando-se muito e podendo notar os grandes benefícios que a mesma oferece aos empresários. Porém, embora seja uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas em todo o mundo, por ser uma ferramenta recente e criada em outro país, existem poucos estudos voltados ao *Business Model Canvas* na área acadêmica.

CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Referencial Teórico

O presente capítulo apresentará os pressupostos teóricos e servirá não somente para contextualizar a análise empírica a luz da literatura, como também situar o leitor quanto aos principais conceitos elucidativos acerca do tema proposto.

5.1.1 Empreendedorismo

Não se pode falar sobre modelos de negócios sem antes introduzirmos sobre os conceitos de empreendedorismo e os responsáveis pela ação empreendedora. O movimento empreendedor cria novas tendências no mercado, e para suprir as novas necessidades, periodicamente são formulados novos modelos de negócios. Além disso, a incessante mutação do mercado faz com que as empresas tenham que adaptar constantemente seu modelo às novas realidades impostas pela sociedade.

Atualmente não existe um consenso sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem. Baron e Shane (2011) abordam um conceito voltado ao empreendedorismo como uma área de negócios, onde este busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo, como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos, finalizando o processo com o gerenciamento da nova empresa após a sua criação.

Pode-se notar que a definição de Baron e Shane relaciona o empreendedorismo a um processo, bem como diversos outros autores atualmente, e que tem recebido aceitação crescente. Já Dornelas (2008), afirma que o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Nota-se que o autor aborda um conceito mais amplo e centrado no envolvimento das pessoas.

Segundo Dolabela (2009), por não ser uma ciência, o empreendedorismo não se encaixa em uma definição única. Para ele o termo empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Empreender é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. Ou seja,

envolve a definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupo, organizações e sociedade (DOLABELA, 2009).

Segundo Joseph Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2008, p.22):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Seu ponto de vista era que a inovação dos empreendedores causava desequilíbrio nos sistemas econômicos, tornando-se um processo contínuo onde há a retomada do equilíbrio e logo em seguida acontece o rompimento devido à outra inovação. O termo “inovação” está sempre presente quando se fala de Empreendedorismo e Modelo de Negócios, como poderá notar nos próximos capítulos. Isso porque é uma das principais características associadas a ambos

Como o fenômeno empreendedor nasceu na empresa, a literatura tende a definir o empreendedor em tal contexto. Dolabela (2006) tenta montar um conceito um pouco mais abrangente, contemplando o tema para todas as atividades humanas. Para ele, o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si e para os outros.

Mas, qual a realidade do Brasil quando o assunto é o Empreendedorismo?

5.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Nos últimos anos o empreendedorismo e o empreendedor vêm sendo estudados com muito empenho em diversos países, isso devido principalmente ao grande impacto ou transformações que causam na economia de um país. Segundo Dornelas (2008) a partir dos anos 2000 o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido. Ele acredita que estamos na era do empreendedorismo e que a ênfase a esse movimento surge em consequência das mudanças tecnológicas, que tem sido de tal ordem, que requer um número cada vez maior de empreendedores. Além disso, a economia e os meios de produção e serviços se sofisticaram de tal forma que hoje existe a necessidade de se formalizarem conhecimentos, que antes eram obtidos apenas empiricamente.

Segundo o autor, o contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto.

Dolabela (2009) discorda em parte, afirmando que o Brasil possui obstáculos desde o estilo de colonização ao processo de industrialização, que influenciam negativamente a manifestação do espírito empreendedor no Brasil. Onde, apesar do governo perceber que somente a sociedade civil tem recursos e condições para investir e empreender, não criaram ainda as condições para que isso ocorra.

5.1.3 Empreendedorismo: uma visão do processo

Baron e Shane (2011) afirmam que existe uma concordância geral de que as principais fases do processo empreendedor são as seguintes:

- a) Reconhecimento de uma oportunidade: o processo inicia-se com o reconhecimento de uma oportunidade;
- b) Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais: identificar a oportunidade é apenas a primeira etapa, se faz necessário também a decisão de fazer algo para que se torne algo real. Para tanto, o empreendedor deve reunir uma ampla gama de recursos, caso essa etapa não seja completada, não importa o quão atraentes são suas oportunidades; não darão em nada. É nessa etapa que normalmente o empreendedor elabora um planejamento formal de seu negócio;
- c) Lançar um novo empreendimento: o nome da etapa é bem sugestivo. Assim que os recursos necessários forem reunidos, o novo empreendimento deve ser lançado;
- d) Construir o sucesso: administrar o negócio e transforma-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento. Ações como atrair e motivar pessoas, bem como o planejamento do negócio, são cruciais nessa etapa;
- e) Colher as recompensas: escolher uma estratégia para colher as recompensas de forma que maximize os benefícios obtidos.

Para Dornelas (2008) o processo empreendedor possui as fases: Identificar e avaliar a oportunidade, Desenvolver o plano de negócios, Determinar e captar os recursos

necessários e Gerenciar a empresa criada. Ao contrário de Baron e Shane; Dornelas não define uma etapa de Lançamento do Empreendimento, no caso para o autor essa etapa está subentendida. Nota-se claramente que o processo empreendedor abordado pelos dois autores são relacionados a abertura de um negócio, porém como já vimos, para empreender não necessariamente precisa-se abrir uma empresa.

É importante notar que na segunda etapa do processo de empreendedorismo, segundo Baron e Shane (2011) – “Decidir seguir em frente e reunir os recursos iniciais” – se encontra a ação do planejamento do negócio. O planejamento é o princípio para o sucesso dos negócios, ou seja, é preciso decidir antecipadamente o que fazer, como, e através de quais recursos atingir os objetivos propostos pela organização. Muitos pensam que o planejamento é utópico devido a impossibilidade de sua inteira aplicação, uma vez que o mundo real é diferente do planejado, talvez esse seja o equívoco. Mais importante do que o plano é o processo de planejamento, que deve ser dinâmico e, portanto, sujeito a alterações durante a transformação da realidade (CLEMENTE, 2004). Esse conceito de planejamento se aproxima bastante do que o Modelo Canvas de Negócios se propõe a passar em relação a flexibilidade e adaptação a realidade de mercado.

5.1.4 Modelagem de um Negócio

Buscando os conceitos sobre planejamento abordado no tópico anterior, podemos notar que a Modelagem de um Negócio faz parte do planejamento prévio para implantação de uma ideia empreendedora.

Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido. Um modelo é uma descrição de um sistema. O Modelo de Negócios, nesse caso, é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo (SEBRAE, 2013).

“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. É um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, P.14).

Algumas definições são mais específicas e focadas, como a de Luecke (2009, p.71), afirmando que “um modelo de negócios descreve como uma empresa se propõe a ganhar dinheiro”. O autor propõe uma visão diferenciada das duas definições citadas

anteriormente. Embora o retorno financeiro seja o objetivo final da maioria das organizações, algumas não possuem fins lucrativos e da mesma forma possuem um Modelo de Negócios onde sua principal meta é relacionada ao valor criado às partes interessadas e não o retorno financeiro.

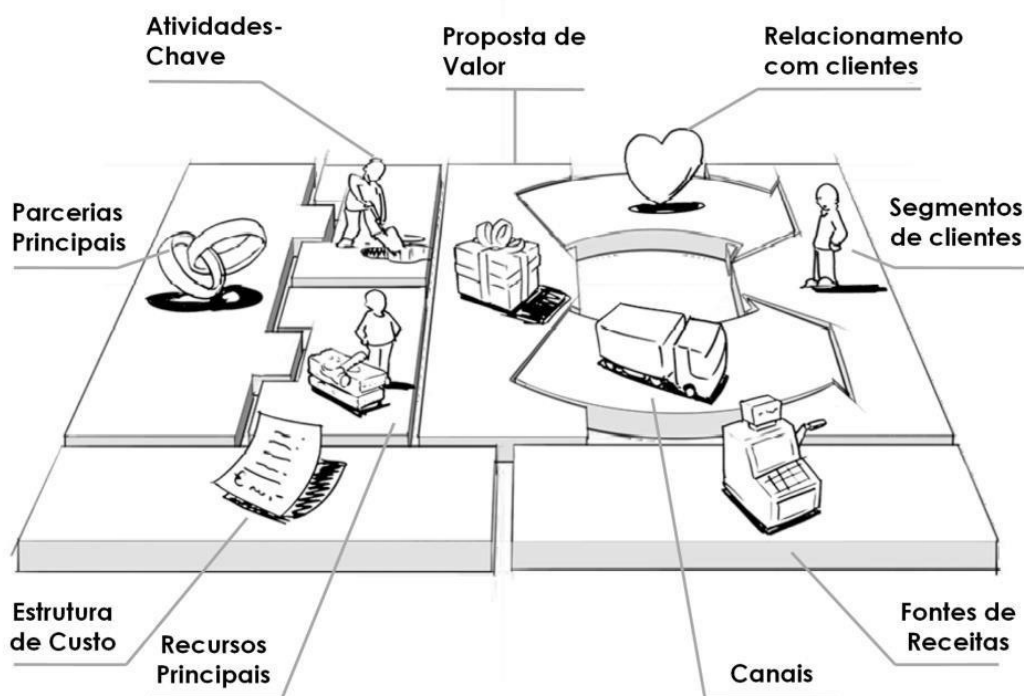
Mas qual a diferença entre um Modelo de Negócios e um Plano de Negócios? Para Dornelas (2008, p.84) “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o Modelo de Negócios que sustenta a empresa”. Segundo o autor, a estrutura deve conter uma análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de marketing e um plano financeiro. Podemos notar então que um Plano de Negócios é mais detalhado do que um Modelo de Negócios. O modelo serve para orientar o empreendedor em relação a como a empresa funcionará, enquanto o plano descreve detalhadamente como alcançar os objetivos propostos de forma mais “operacional”.

Portanto, desenhar o Modelo de Negócios precede a elaboração do plano de negócios. O modelo descreve a lógica de criação do negócio, mostrando que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc. Se o Modelo de Negócios for alterado, o plano de negócios deverá ser alterado também. As duas ferramentas devem manter-se conectadas.

5.1.5 Modelo Canvas de Negócios

O Modelo de Negócios Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) representa uma organização através de nove componentes chaves que demonstram como o negócio gera valor, conforme Figura 7. Os nove componentes cobrem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 7 - Relacionamento dos nove Componentes



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

5.1.5.1 Os nove componentes do Modelo Canvas de Negócios

Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes e busca resolver os problemas desses clientes e satisfazer suas necessidades, com a Proposta de Valor. As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. Para tanto deve-se estabelecer e manter o Relacionamento com cada segmento de clientes. As Fontes de Receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Para que isso ocorra são exigidos Recursos e Atividades-chave. Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa, é nessa hora que procura-se por Parcerias. Por fim, todos os elementos do Modelo de Negócio resultam na Estrutura de Custo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A seguir serão especificados cada componente:

5.1.5.1.1 Segmento de Clientes

Esse componente busca definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Para satisfazê-los melhor, as empresas devem

agrupa-los em diferentes grupos ou segmentos, cada qual com características e necessidades em comum, entre outros atributos comuns (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segmentos são caracterizados como distintos caso as necessidades dos clientes exijam ofertas diferentes, se os mesmos são alcançados por canais de distribuição diferentes, exigem diferentes tipos de relacionamento, se têm lucratividades substancialmente diferentes ou estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), existem diferentes tipos de Segmentos de Cliente, a saber:

- a) Mercado de massa: não distinguem entre diferentes Segmentos de Clientes, se concentra em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares.
- b) Nicho de mercado: adequa-se as exigências específicas de um nicho de mercado. Esses modelos são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores.
- c) Segmentado: distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.
- d) Diversificada: serve segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- e) Mercados Multilaterais: servem dois ou mais Segmentos de Cliente interdependentes.

5.1.5.1.2 Proposta de Valor

Para Clemente (2004), a proposta de valor define o que a empresa se propõe a oferecer ao mercado, tanto a curto quanto em longo prazo e oferece um conjunto de produtos/serviços a serem oferecidos ou desenvolvidos e o seu respectivo mercado-alvo.

A Proposta de Valor descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Cliente específico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolheram uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Cliente específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação de

benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ainda segundo o autor, algumas Propostas de Valor podem ser inovadores, outras podem ser similares a outras no mercado, porém com características e atributos adicionais. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), os elementos abaixo podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

- a) Novidade: satisfazer um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes nem sequer percebiam ter.
- b) Desempenho: melhor desempenho dos produtos ou serviços.
- c) Personalização: adequação as necessidades de clientes ou segmentos individuais.
- d) “Fazendo o que deve ser feito”: ajudar um determinado cliente a executar certos serviços.
- e) Design: destaque devido ao design ser superior.
- f) Marca/status: alguns clientes consideram como valor utilizar e exibir uma marca específica.
- g) Preço: oferecer um produto ou serviço com valor similar por um preço menor.
- h) Redução de custos: ajudar os clientes a reduzir os custos.
- i) Redução de risco: redução de riscos ao adquirir algum produto ou serviço.
- j) Acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis aos clientes.
- k) Conveniência/usabilidade: deixar os produtos mais fáceis de utilizar.

5.1.5.1.3 Canais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.26), “o Componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Cliente para entregar uma Proposta de Valor”. Esses canais podem ser de comunicação, distribuição e venda, servindo a diversas funções, como: ampliar o conhecimento de produtos e serviços da empresa por parte dos clientes, ajudar a avaliação da Proposta de Valor de uma empresa, permitir aos clientes adquirir produtos e serviços, levar a Proposta de Valor aos clientes, suporte pós-venda.

Os Canais têm cinco fases distintas, onde cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Pode-se distinguir entre Canais diretos e indiretos, assim como entre Canais particulares e em parceria (Ver Quadro 1).

Quadro 1 - Fases dos Canais

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Proprietários	Direto	Equipes de Venda	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
		Vendas na Web					
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais de parceria levam à margem de lucro menores, mas expande o alcance da empresa e faz com que a mesma se beneficie da força do parceiro. Por outro lado, os Canais particulares têm margens de lucro maiores, mas podem custar dinheiro para preparar e operar

5.1.5.1.4 Relacionamento com Clientes

Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente, sendo guiada pelas seguintes motivações: Conquista do cliente, Retenção do Cliente ou Ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O autor ainda afirma que podemos distinguir o Relacionamento com Clientes em várias categorias:

- a) Assistência pessoal: interação humana
- b) Assistência pessoal dedicada: representante específico para um cliente individual
- c) *Self-service*: a empresa não mantém contato com os clientes, mas fornece os meios necessários para que eles se sirvam.
- d) Serviços automatizados: mistura de *self-service* com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online.

- e) Comunidades: comunidade de usuários para se envolver mais com os clientes.
- f) Cocriação: criar valor em conjunto com os clientes. Participação na criação do próprio produto.

5.1.5.1.5 Fontes de Receita

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente. Um Modelo de Negócio pode envolver dois tipos diferentes. Através das transações de renda resultantes de pagamento único, ou através da renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Os autores citam algumas maneiras para gerar Fontes de Receita. A venda de recursos é a mais utilizada e resulta da venda do direito de posse de um produto físico. A taxa de uso é o valor cobrado a partir do uso de um determinado serviço. Taxa de assinatura é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço. Os empréstimos/aluguéis/*leasing* dão um direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. O licenciamento dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. A taxa de corretagem é derivada dos serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes. Por fim, os anúncios resultam de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

5.1.5.1.6 Recursos-chave (ou Recursos Principais)

O componente Recursos Principais descreve os principais recursos exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Os principais recursos podem ser **físicos**, como fábricas, edifícios, máquinas; **intelectuais**, como marcas, patentes, parcerias e banco de dados; **humanos**, que são as pessoas, particularmente importantes; e **financeiros**, recursos e/ou garantias financeiras, como ações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.

5.1.5.1.7 Atividades-chave

O componente Atividades-Chave reflete sobre as principais ações mais que uma empresa deve realizar para fazer funcionar seu Modelo de Negócios.

As Atividades-Chave podem ser organizadas dessa forma:

- a) Produção: desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior.
- b) Resolução de problemas: soluções para problemas de clientes específicos.
- c) Plataforma/rede: modelos projetados com uma plataforma como Recurso Principal.

5.1.5.1.8 Parcerias-chave (ou Parcerias Principais)

“O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.38).

As parcerias podem ser realizadas através de alianças estratégicas entre não competidores; coopetição, que são parcerias estratégicas entre concorrentes; joint ventures para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Os autores citam três motivações para uma parceria:

- a) Otimização e economia de escala: é ilógico uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha. As parcerias de otimização e economia de escala são formadas para reduzir custos e, em geral, envolvem terceirização e uma infraestrutura compartilhada.
- b) Redução de riscos e incertezas: alianças estratégicas podem ajudar a reduzir em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas.
- c) Aquisição de recursos e atividades particulares: várias empresas estendem suas próprias capacidades dependendo de outras firmas para adquirir recursos ou executar certas atividades.

5.1.5.1.9 Estrutura de Custos

“A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.40).

Os custos devem ser minimizados em todos os Modelos de Negócios, mas estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns Modelos de Negócios que em outros. Dessa forma podemos distinguir duas classes da Estrutura de Custos. A primeira classe é das empresas direcionadas pelos custos, estas visam criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço e terceirizações

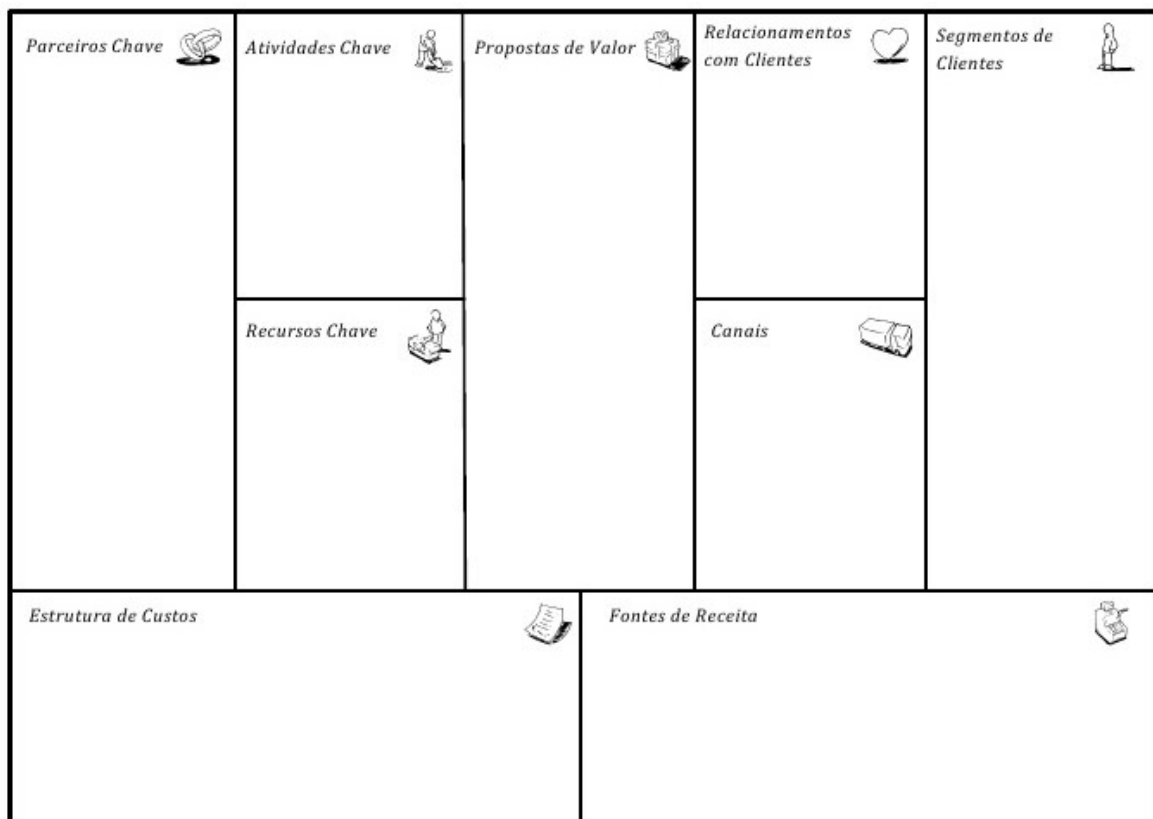
extensivas. A segunda classe refere-se as organizações direcionadas pelo valor, onde concentram seus esforços na criação de valor aos clientes.

As Estruturas de Custo ainda podem ter as seguintes características:

- a) Custos fixos: custos que permanecem os mesmos apesar do volume de produção.
- b) Custos variáveis: variam proporcionalmente com o volume de produção.
- c) Economias de escala: vantagens de custo a medida que a demanda aumenta.
- d) Economias de escopo: vantagens de custo devido a um maior escopo de operações.

Os nove componentes de Modelo de Negócios, formam a base para o Quadro em Branco do Modelo de Negócios, representado na Figura 8 e no Anexo 1 para melhor visualização, que, conforme Osterwalder e Pigneur (2011) é uma ferramenta útil, que permite a criação de Modelos de Negócios novos ou já existentes.

Figura 8 - Quadro Branco do Modelo de Negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

É a partir do Quadro Branco que iniciasse o Processo de Construção da Modelagem Canvas.

5.1.5.2 Padrões de Modelo de Negócios

A importância da modelagem de um negócio vem se mostrando cada vez mais presente no pensamento dos empreendedores e verifica-se também a evolução crescente das formas de modelagem das empresas, que veem se diversificando de acordo com as mudanças de mercado. Para exemplificar essa diversidade serão demonstrados alguns padrões de Modelo de Negócios citados por Osterwalder e Pigneur (2011).

5.1.5.2.1 Modelos de Negócios Desagregados

O conceito de corporação “desagregada” declara que há três tipos fundamentalmente diferentes de negócios: negócios de relacionamento com o cliente, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. Ou seja, cada organização deve escolher entre uma dessas três maneiras, para gerar valor ao cliente. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), cada um deles tem seus imperativos econômicos, competitivos e culturais. Eles podem coexistir dentro de uma única corporação, mas, normalmente, são “desagregados” em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas.

5.1.5.2.2 A Cauda Longa

“O Modelo de Negócios de Cauda Longa trata de vender menos de mais: concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67).

Agregar vendas de nicho dessa maneira pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional, onde um pequeno número de best-sellers forma a maior parte da receita. Modelos de negócios de cauda longa requerem baixo custo de estoque e plataformas robustas para disponibilizar prontamente conteúdo segmentado para os compradores interessados.

Esse modelo se aplica principalmente na indústria da mídia, porém também se aplica fora dela. Um exemplo é o eBay, que se baseia no enorme exército de participantes vendendo e comprando pequenas quantidades de itens.

5.1.5.2 .3 Plataformas Multilaterais

O conceito de Plataformas Multilaterais está relacionado a unir dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. Elas existem há muito tempo, porém com o crescimento da tecnologia da informação, proliferaram.

As plataformas multilaterais criam valor como intermediárias para conectar esses grupos. Caso um dos grupos não esteja presente, não funcionará. Dessa forma, à medida que atrai mais usuários a plataforma multilateral vai crescendo criando o efeito rede.

Exemplos desse modelo são os jornais, que ligam leitores e anunciantes, ou cartões de crédito, que ligam comerciantes aos portadores do cartão.

5.1.5.2 .4 Modelo de Negócios Grátis

No Modelo de Negócios Grátis, pelo menos um Segmento de Cliente é capaz de beneficiar de uma oferta de valor livre de custos.

A questão é como obter lucros mesmo oferecendo algo gratuitamente? Diferentes modelos tornam a gratuidade possível. Um dos fatores que possibilita é o fato de que o custo para produzir algumas gratuidades caiu bastante. Um exemplo é o armazenamento de dados online. Ainda sim a empresa deve obter receita de alguma forma. Um dos métodos é o freemium, onde existem pacotes pagos e outros gratuitos, nesse caso, clientes não pagantes são financiados por outra parte do Modelo de Negócios ou por outro Segmento de Clientes.

5.1.5.2 .5 Modelo de Negócios Aberto

O Modelo de Negócios Aberto pode ser utilizado por empresas para criar e capturar valor sistematicamente colaborando com parceiros externos. O autor se refere à abertura do processo de pesquisa de um negócio para companhias externas. Isto pode acontecer de “fora para dentro” ou de “dentro para fora”. A inovação ocorre de “fora para dentro” quando uma organização traz ideias de externas para seus processos internos. Já a inovação de “dentro para fora” ocorre quando a empresa vende uma propriedade intelectual ou tecnológica.

5.1.5.3 Design

Neste tópico abordaremos as técnicas e ferramentas do mundo do *design*, citadas por Osterwalder e Pigneur (2011), que podem ajudar a projetar um Modelo de Negócios mais

inovador, visto que esse é um dos princípios da Modelagem Canvas. As seis técnicas são: *Insights* dos Clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Histórias e Cenários.

5.1.5.3 .1 *Insights dos Clientes*

Os autores destacam que para construção do Modelo de Negócios deve-se enxergar pelos olhos dos clientes, método que pode levar a descobertas completamente novas. Não significa que seu ponto de vista seja o único meio para se inovar, mas que devemos incluir sua perspectiva ao avaliar um modelo. O desafio aqui é desenvolver uma boa compreensão dos clientes, servindo assim de parâmetro para escolhas na construção do Modelo de Negócios. Outro desafio é saber quais clientes ouvir e quais ignorar. Evitar se concentrar em um único Segmento de Clientes é necessário, pois “os segmentos que crescerão amanhã esperam na periferia hoje” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.129).

Uma das formas para iniciar o processo é preenchendo o Mapa de Empatia apresentado na Figura 9 e no Anexo 2 para melhor visualização. Essa ferramenta ajuda na compreensão do ambiente, do comportamento, das preocupações e inspirações dos clientes da organização.

Figura 9 - Mapa de Empatia



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

As perspectivas do cliente devem alimentar nossas escolhas em relação a Proposta de Valor que queremos oferecer, Canais de Distribuição de nosso produto ou serviço, como será nosso Relacionamento com os clientes e como será nosso fluxo de receita.

5.1.5.3.2 Ideação

A Ideação é o processo de criação de novas ideias. Mapear um modelo já existente é uma coisa; projetar um novo e inovador é outra. No caso da empresa do presente estudo, já existe um modelo, mesmo sendo informal, onde o mesmo será aprimorado e inovado através da modelagem Canvas. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a ideação possui duas fases principais, que são: geração de ideias, onde o que importa é a quantidade; e a síntese, onde essas ideias serão discutidas, combinadas e reduzidas a um pequeno número de opções viáveis.

Segundo os autores, a inovação pode vir de qualquer um dos nove fundamentos do Modelo de Negócios, porém existem quatro epicentros de inovação: a partir dos recursos, da oferta, dos clientes e a partir das finanças.

O processo consiste em compor a equipe, realizar uma imersão para realizar uma pesquisa em geral, expandir as soluções, gerando quantas ideias for possível; definir critérios para reduzir o número de ideias a uma quantidade gerenciável e por fim reduzir a uma pequena lista de ideias priorizadas, contendo de três a cinco potenciais inovações de Modelo de Negócios.

5.1.5.3.3 Pensamento Visual

Por pensamento visual os autores se referem à utilização de ferramentas visuais como figuras, rascunhos e Post-it™ para construir e discutir significados. Pois, ao representar visualmente um Modelo de Negócios, transformamos suas suposições em informações explícitas.

5.1.5.3.4 Protótipos

A prototipagem se refere a representações de potenciais Modelos de Negócios e assim como o Pensamento Visual, facilita a exploração de novas ideias através de ferramentas que servem ao propósito de discussão, de questionamentos e provas de conceitos.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que “para compreender os prós e contras de diferentes possibilidades precisamos construir múltiplos protótipos do Modelo de Negócio

em diferentes níveis de refinamento. A interação com os protótipos produz ideias muito mais rapidamente que a discussão”.

5.1.5.3.5 *Contando Histórias*

Modelos de Negócios inovadores são de difícil descrição e compreensão. Dessa forma, abrir a mente das pessoas para novas possibilidades, descrevendo-os de uma maneira que vençam a resistência é crucial para o sucesso de seu novo modelo. Assim como o Quadro Branco ajuda a desenhar e analisar o modelo, a narrativa ajudará a comunicar com eficiência o que ele quer passar. A mesma pode ser feita de diversas maneiras desde palavras e imagens, vídeos, interpretação, texto e imagem, até quadrinhos.

A história pode ser contada na perspectiva da companhia ou na perspectiva do cliente. Da perspectiva da companhia, a história pode ser contada por um funcionário, que será o protagonista e demonstrará porque o novo modelo faz sentido. Já da perspectiva do cliente, ele mesmo será o protagonista, onde você deverá descrever como a organização gerará valor para ele e como deixará a vida dele mais fácil.

5.1.5.3.6 *Cenários*

A função principal aqui é guiar o desenvolvimento do Modelo de Negócios, no contexto de um *design* específico e detalhado. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), existem dois tipos de cenários. O primeiro descreve os diferentes tipos de clientes, tais cenários serão baseados no Mapa de Empatia citado anteriormente. O segundo tipo descreve ambientes futuros nos quais a organização poderá competir. O objetivo é imaginar possíveis futuros, ajudando a refletir sobre os Modelos de Negócios mais apropriados para cada ambiente futuro.

5.1.5.4 *Estratégia*

Esse tópico visa a reinterpretação da estratégia através das lentes do Quadro de Modelo de Negócios, ajudando a examinar estrategicamente o ambiente no qual o modelo atua. Para tanto serão explanadas quatro áreas estratégicas definidas por Osterwalder e Pigneur (2011).

5.1.5.4.1 Ambiente de Modelo de Negócios

“Os Modelos de Negócios são projetados e executados em ambientes específicos”. Partindo desse pressuposto, Osterwalder e Pigneur (2011, p.200), acreditam que compreender o ambiente em que sua organização está inserida ajuda a conceber modelos mais sólidos e competitivos, ajudando você a adaptar seu modelo com mais eficiência para lidar com as inconstantes forças externas.

Para facilitar o entendimento sobre as tendências e como elas influenciam no futuro de uma organização os autores sugerem que sejam mapeadas quatro dimensões principais. Estas seriam: forças do mercado, forças da indústria, tendências principais e forças macroeconômicas, que serão detalhas a seguir.

- a) Forças de mercado: divididas em fatores de mercado, identificando questões-chave que transformam o mercado; segmentos de mercado, que identifica os principais segmentos de mercado, caracterizando-o e buscando novos segmentos; necessidades e demandas, que descreve as necessidades do mercado; custos de mudança, que descreve elementos relacionados aos clientes alternando negócios aos concorrentes; atratividade de receita, que busca identificar elementos relacionados à atratividade de renda e ao poder de preço.
- b) Forças da indústria: divididas em concorrentes e suas forças, novos entrantes, que visa analisar novas organizações no mercado; produtos e serviços, descrevendo potenciais substitutos para suas ofertas; fornecedores e outros participantes da cadeia de valor e públicos de interesse.
- c) Tendências principais: divididas em tendências tecnológicas que podem ameaçar o Modelo de Negócios, tendências regulatórias, tendências sociais e culturais e tendências socioeconômicas.
- d) Forças macroeconômicas: divididas em situação do mercado global, mercado de capitais, *commodities* e outros recursos e infraestrutura econômica.

5.1.5.4.2 Avaliando Modelos de Negócios

Analisar regularmente o Modelo de Negócios é uma tarefa muito importante, permitindo a uma organização avaliar sua posição em relação ao mercado e adaptar-se de acordo com tal. Para tanto Osterwalder e Pigneur (2011) combinam a clássica análise de

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT – na sigla em inglês) com o Quadro de Modelo de Negócios.

A análise SWOT faz quatro perguntas que funcionam como base para maiores discussões, decisões e inovar no Modelo de Negócios. São elas:

- a) Quais são as maiores forças e fraquezas de sua empresa? Estas analisam sua organização internamente.
- b) Quais oportunidades sua organização tem, e quais ameaças ela enfrenta? Analisando o aspecto externo, ambiental da empresa.

O Quadro 2 demonstra conjuntos de perguntas para facilitar a análise interna (forças e fraquezas) de uma organização.

Quadro 2 – Análise Interna

Análise da Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Propostas de Valor alinhadas com as necessidades dos clientes?
	As Propostas de Valor têm forte efeito de rede?
	Há fortes sinergias entre os produtos e serviço?
	Os clientes estão satisfeitos?
Análise Custos/Receita	
Fontes de Receita	Possuímos margem de lucro?
	A receita é previsível?
	Temos Fontes de Receita recorrentes e compras repetidas frequentes?
	As Fontes de Receita são diversificadas?
	As Fontes de Receita são sustentáveis?
	Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos?
	Cobramos pelo que os clientes realmente estão dispostos a pagar?
	Os mecanismos de preço capturam a disposição total de pagar?
Estrutura de Custos	Nossos custos são previsíveis?
	Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao modelo?
	Nossas operações são eficientes em custos?
	Tiramos proveito da economia de escala?
Análise de Infraestrutura	
Recursos Principais	Os Recursos Principais são difíceis para a concorrência replicar?
	As necessidades de Recursos são previsíveis?
	Disponibilizamos os Recursos Principais na quantidade e hora certa?
Atividades-Chave	Executamos eficientemente as Atividades-Chave?

	As Atividades-Chave são difíceis de copiar?
	Há um bom equilíbrio entre execução interna e terceirizada?
Parcerias Principais	Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?
	Aproveitamos boas relações de trabalho com Parceiros Principais?
Análise da Interface com Clientes	
Segmentos de Clientes	A taxa de evasão de clientes é baixa?
	A base de clientes está bem segmentada?
	Estamos continuamente conseguindo novos clientes?
Canais	Os Canais são eficientes?
	Os Canais são eficazes?
	A abrangência do Canal é forte entre os clientes?
	Os clientes encontram os Canais com facilidade?
	Os Canais estão integrados?
	Os Canais proporcionam economias de escopo?
	Os Canais estão adequados aos Segmentos de Clientes?
Relacionamento com Clientes	Possui fortes relacionamentos com os Clientes?
	A qualidade da relação se adequa aos Segmentos de Clientes?
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância?
	A marca é forte?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O Quadro 3 demonstra conjuntos de perguntas para ajudar a lidar com as ameaças. Note que a partir desse ponto estaremos analisando o ambiente externo.

Quadro 3 – Análise das Ameaças

Ameaças à Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Há substitutos disponíveis para os produtos e serviços?
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Ameaças ao Custo/Receita	
Fontes de Receita	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?
	Dependemos excessivamente de uma ou mais Fontes de Receita?
	Quais Fontes de Receitas podem desaparecer no futuro?
Estrutura de Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Ameaça à Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?

Atividades-Chave	Que Atividades-Chave podem ser interrompidas?
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?
Ameaça à Interface com Clientes	
Segmentos de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado?
	Qual a probabilidade de perdemos nossos clientes?
	A concorrência se intensificará muito rapidamente?
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?
	Nossos canais correm risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
Relacionamento com Clientes	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Finaliza-se a etapa de Avaliação do Modelo de Negócios analisando as oportunidades em cada componente do modelo de negócios. O Quadro 4 apresenta o conjunto de perguntas para facilitar a análise.

Quadro 4 – Análise das Oportunidades

Oportunidades para a Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
	São possíveis complementos ou extensões a nossa proposta de Valor ?
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?
Oportunidades de Custos/Receita	
Fontes de Receita	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?
	Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
	Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar?
	Podemos aumentar preços?
Estrutura de Custos	Onde podemos reduzir custos?
Oportunidades em Infraestrutura	

Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menos custo com os mesmos resultados?
	Que Recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados?
	Que Recursos Principais são subaproveitados?
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?
Atividades-Chave	Podemos padronizar algumas Atividades-Chave?
	Podemos aprimorar a eficiência geral?
	A TI suportaria essa eficiência aprimorada?
Parcerias Principais	Há oportunidades de terceirização?
	Colaboração maior com parceiros poderia ajudar a focar no negócio principal?
	Há oportunidades de venda cruzada?
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?
	Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?
Oportunidades de Interface com Clientes	
Segmentos de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
	Podemos atender novos Segmentos de Clientes?
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?
	Podemos integrar melhor nossos canais?
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente aos clientes?
	Podemos alinhar melhor os canais com os Segmentos de Clientes?
Relacionamento com Clientes	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes?
	Podemos aprimorar a personalização?
	Como podemos aumentar os custos de mudança?
	Identificamos e nos “livramos” de clientes não lucrativos? Se não, por quê?
	Precisamos automatizar alguma relação?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Finalizada a análise SWOT, ela lhe trará um posicionamento de onde a empresa está no presente através das forças e fraquezas, e sugere algumas trajetórias futuras através das oportunidades e ameaças. Esse feedback pode ajudar o empreendedor a escolher entre as diversas opções de Modelo de Negócios para as quais a organização pode evoluir.

5.1.5.4.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios

A Estratégia do Oceano Azul foi criada por Kim e Mauborgne e se trata de um método para questionar a proposta de valor de um Modelo de Negócios e explorar novos

Segmentos de Clientes. Essa ferramenta vem reforçar o conceito de que o modelo deve ser inovador. Ao invés de competir através de modelos tradicionais, defendem a criação de novos e inexplorados espaços de mercado, com o que chamam de inovação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para obter essa inovação Kim e Mauborgne propõe o Modelo das Quatro Ações através das quatro perguntas abaixo:

1. Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
3. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
4. Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Além da inovação relacionada ao valor, os autores propõem que grupos de não clientes também sejam explorados para criar Oceanos Azuis.

5.1.5.4.4 Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios

“O desafio de um empreendedor é projetar e implementar com sucesso um novo Modelo de Negócios”. Em organizações já estabelecidas, como é o caso da empresa de estudo, o desafio é igualmente desafiador: como implementar e gerenciar novos modelos mantendo os já existentes? Os acadêmicos se dividem nessa questão. Alguns autores sugerem começar novos Modelos de Negócios como entidades separadas, outros defendem que a integração com o modelo já existente é o melhor caminho (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.232).

O autor ressalta algumas variáveis que devem ser analisadas para tomar a decisão correta. A primeira é relacionada a intensidade do conflito entre os modelos, enquanto a segunda se refere as similaridades estratégicas. O risco é a terceira variável a considerar quando se decide por integrar ou separar um modelo. O quão grande é o risco de o novo modelo afetar negativamente a organização em termos de imagem da marca, lucros, entre outros fatores?

5.1.5.5 Processo de Construção

Em Modelos de Negócios já estabelecidos, os esforços de inovação refletem o modelo e a estrutura organizacional que já existe. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o esforço geralmente tem uma das quatro motivações:

- Uma crise com o Modelo de Negócios existente;
- Ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adapta-lo a um ambiente em mutação;
- Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado;
- Preparar a organização para o futuro, explorando e testando Modelo de Negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.

O processo de construção do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) propõe cinco fases: Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento. As mesmas não necessariamente devem ser desenvolvidas na ordem apresentada.

- a) **Mobilização:** a mobilização é a primeira fase. O foco é preparar o cenário para iniciar o projeto. Deve-se reunir todos os elementos para a criação do Modelo de Negócios, conscientizar todos os colaboradores sobre a necessidade de um novo modelo, definir os objetivos do projeto, testar as ideias preliminares, planejar e reunir a equipe responsável pelo projeto. O Quadro Branco no caso deve se tornar a linguagem compartilhada do esforço de *design*, ajudando a estruturar e apresentar ideias preliminares de maneira mais eficiente e aprimorará as comunicações.
- b) **Compreensão:** o principal objetivo dessa fase é pesquisar e analisar os elementos necessários para a construção do Modelo de Negócios. As principais atividades relacionadas são: examinar o ambiente, estudar potenciais clientes, entrevistar especialistas, pesquisar modelos semelhantes para examinar suas possíveis falhas e coletar ideias e opiniões. Nessa fase, uma área que merece atenção especial é o desenvolvimento de um conhecimento profundo sobre o cliente; nesse caso, o Mapa de Empatia (ver Figura 9) pode servir de ferramenta para estruturar a pesquisa.
- c) **Design:** após compreender o mercado e seus clientes, identificando possíveis oportunidades, deve-se adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta a esses elementos. Para tanto busca-se realizar *brainstorm*, desenvolver protótipos, testar e realizar a seleção. Porém essas atividades

devem ser cocriadas com pessoas de toda a organização, com capacidade de enxergar além da normalidade e que dediquem tempo para explorar múltiplas ideias. Dessa forma consegue-se reduzir riscos como a diluição de ideias muito robustas e apaixonar-se por ideias logo de cara.

- d) **Implementação:** uma vez finalizada a construção do Modelo de Negócios, começará a traduzi-lo em plano de implementação. Comunicar e envolver a equipe, bem como executar os projetos relacionados são as principais atividades dessa fase. Deve-se ter cuidado para implementar no momento adequado e ter capacidade para rapidamente adaptar o Modelo de Negócios de acordo com as mudanças de mercado, bem como alinhar possíveis modelos “velhos” e “novos”.

- e) **Gerenciamento:** a fase de gerenciamento inclui a adaptação e modificação do Modelo de Negócios de acordo com as mudanças de mercado. Dessa forma, examinar o ambiente, avaliar o Modelo de Negócios continuamente, e gerenciar os modelos existentes dentro da organização são atividades fundamentais.

5.2 Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa configurou-se como de natureza aplicada, gerando conhecimentos destinados a solução da problemática estabelecida. A abordagem foi de caráter qualitativo voltado para ação, fazendo o uso de palavras pra reflexão e interpretação da análise dos resultados. A ênfase qualitativa justifica-se pela natureza e complexidade do tema, o nível de profundidade que o estudo requer, e o tipo de observações, informações e análise necessárias para as respostas às questões da pesquisa. Segundo Roesch (2009), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa, como é o caso desse estudo.

Utilizou-se nesse processo o método de pesquisa-ação, isto é, de acordo com Thiollent (1985), um tipo de pesquisa com base empírica, realizada em associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo, onde todos os participantes estão envolvidos de modo participativo e cooperativo. No caso foram realizadas ações em conjunto para construção do Modelo Canvas de Negócio da Computador & Cia.

Os objetivos foram de caráter exploratório, aprofundando sobre determinados temas. E descritiva, onde na concepção de Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa documental, analisando dados da própria empresa, como a Pesquisa de Mercado realizada em Julho de 2014. E bibliográfica coletando informações de materiais já publicados, livros, internet. Para Andrade (2010), a principal diferença entre uma e outra está na espécie de documentos que constituem fontes de pesquisas: enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, a pesquisa documental baseia-se em documentos primários, originais, os quais nunca foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa.

A amostragem adotada nesse estudo foi definida como: não probabilística por acessibilidade e conveniência. A amostra foi censitária. No caso, todos os colaboradores da empresa (sete colaboradores), participaram através da contribuição de ideias para a elaboração do novo Modelo de Negócios. Marconi e Lakatos (2006) definem a técnica de pesquisa não probabilística como a que não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmula estatística para cálculo. Esse mesmo autor afirma que o tipo mais comum de amostra não probabilística é a intencional, isto é, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população.

Neste estudo os dados foram coletados através da análise documental, observação participante e reuniões. Procurou-se fazer uso desses instrumentos para obter uma análise qualitativa dos dados. Para Gil (2010), a observação participante consiste na participação do pesquisador na vida da organização em que é realizada a pesquisa. Nessa fase também foi utilizado o instrumento workshop tendo um caráter mais de geração e desenvolvimento de ideias e debates. Como sugere Costa (2005) o workshop tem por objetivo pensar e formular juntas, em equipes, um projeto para o futuro da instituição.

Os dados coletados nesse estudo foram tratados sob o aspecto qualitativo através das informações colhidas a partir da realização do diagnóstico organizacional, do workshop, da observação participante, bem como das reuniões e análise de técnicas documental, sendo apresentadas de forma de texto e, posteriormente analisadas por meio do método de Análise de Conteúdo. Segundo Weber (1990, *apud* Roesch, 2009), essa técnica usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto, buscando classificar palavras, ou até parágrafos, em categorias de conteúdo.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o esforço para criação de um Modelo de Negócios geralmente tem uma das quatro motivações:

- a) Uma crise com o Modelo de Negócios existente;
- b) Ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adapta-lo a um ambiente em mutação;
- c) Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado;
- d) Preparar a organização para o futuro, explorando e testando Modelo de Negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.

No caso da empresa de estudo, a motivação foi relacionada ao lançamento de um novo produto no mercado, que é o Sistema de Gestão Comercial. Este já é vendido atualmente, porém em pequena quantidade, a intenção do novo modelo é haver uma maior penetração no mercado de sistemas de automação.

Para tanto, foi seguida a ordem do processo de design proposta por Osterwalder e Pigneur (2011). Sendo as cinco fases: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento.

A seguir serão apresentadas cada fase e as ações realizadas, que findaram na elaboração do Modelo de Negócios.

5.3.1 Mobilização

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o foco desta etapa é preparar o cenário para iniciar a construção, reunindo todos os elementos para a criação do Modelo de Negócios e conscientizando todos os colaboradores sobre a necessidade de um novo modelo.

Para tanto, primeiramente foi definida a equipe que iria trabalhar com o desenvolvimento do modelo. A empresa possui sete colaboradores, onde três foram selecionados para participar do processo. No caso os dois Assessores Administrativos e o Diretor da empresa, que é especializado em Sistemas de Informação.

Posteriormente foi apresentada uma proposta para criação de um novo Modelo de Negócios com o objetivo de lançar o Sistema de Gestão Comercial no mercado. A oportunidade foi identificada após notar que a loja estava vendendo diversos produtos e serviços, porém não estava focando em nenhum, o que findou na perda de clientes. Então o

principal foco do novo modelo foi identificar os melhores produtos e serviços que a empresa pode oferecer e prioriza-los, reduzindo custos e selecionando segmentos de mercado específicos para satisfazê-los com efetividade.

Após aceitação da proposta foi feito um treinamento abordando todos os componentes do Modelo Canas de Negócios e em todas as reuniões gerais da empresa foi aberto um espaço para debater sobre as melhores praticas da empresa, em quais produtos e serviços poderíamos nos destacar, quais nossas fraquezas, oportunidades e ameaças. Proporcionando uma equipe multifuncional como os autores propõem. Esse momento foi auxiliado pelo Programa Paraibano da Qualidade (PPQ), que em conjunto com o autor estavam realizando um diagnóstico organizacional baseado nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o que facilitou bastante a identificação de melhorias relacionadas à gestão do negócio.

5.3.2 Compreensão

Na etapa de Compreensão tentou-se conhecer melhor o mercado em que a empresa atua, bem como as necessidades e preferências dos clientes para poder validar a ideia de lançamento do novo produto.

Nessa fase, uma área que merece atenção especial, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é o desenvolvimento de um conhecimento profundo sobre o cliente. Para tanto foram realizadas uma pesquisa de satisfação com clientes que já utilizavam o Sistema de Gestão Empresarial da empresa em estudo e outra para avaliar a satisfação com os produtos da concorrência, bem como analisar o mercado de sistemas na cidade de João Pessoa. Os resultados das pesquisas poderão ser vistos no tópico “Ambiente do Modelo de Negócios”.

Além disso, ainda foram realizadas ações como pesquisas em revistas, internet, parceiros para maior coleta de informações.

5.3.3 Design

Após compreender o mercado e seus clientes, identificando possíveis oportunidades, deve-se adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta a esses elementos. É disso que se trata a fase de Design (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A primeira ação realizada referente a essa fase foi utilizando a técnica do Mapa de Empatia. Para aplicação foram selecionados dois Segmentos de Mercado, os Donos de Micro

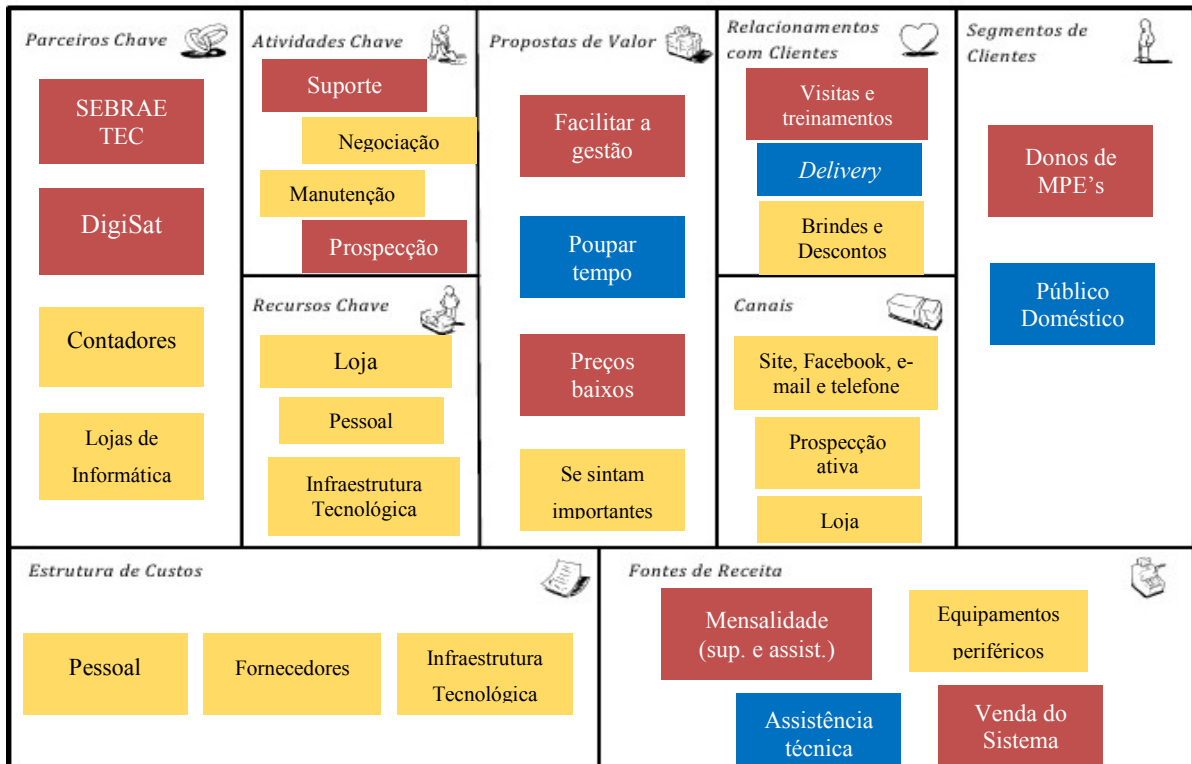
e Pequenas Empresas que são clientes do Sistema de Gestão Empresarial e da Assistência Técnica, e o Público doméstico, que são pessoas físicas, estudantes, trabalhadores, que necessitam de assistência para seus equipamentos utilizados em atividades rotineiras. Respondendo as perguntas propostas obteve-se:

Quadro 5 – Mapa de Empatia da Computador & Cia

O que ela vê?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
Varias empresas oferecem sistemas	Equipamentos quebrados impedindo de realizar suas atividades
Mensalidade do suporte muito cara	Preço alto para assistência de equipamentos
Valor do sistema muito caro	Demora muito para consertar
O que ela escuta?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
É lei possuir um sistema	Reclamações de equipamentos defeituosos
Facilita muito a gestão de sua empresa	Não tenho tempo para deixar o equipamento
É muito caro	
O que ela sente e pensa?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
Vou gastar muito	Não tenho tempo para deixar o equipamento
Se não comprar serei multado	Preciso terminar meu trabalho, artigo, etc.
Vou ter que pagar mensalidade mesmo sem precisar de suporte?	A loja poderia abrir na hora do almoço
Preciso de algo que me possibilite agilizar as atividades e me auxilie na gestão da empresa	
O que ela diz e faz?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
Compra o sistema mais simples e barato	Demora a pegar o equipamento
Analisa o sistema que pode ajudar mais na gestão	Vai a uma loja próxima de casa ou no caminho do trabalho
Quais suas dores?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
Pagar mensalidade sem necessitar do suporte	Ter de voltar à loja devido ao equipamento ainda ter voltado com defeito
Pagar diversos funcionários para realizar atividades simples que um sistema faria com maior efetividade	Perda de tempo em ir à loja
Multa por não possuir um sistema	Orçamento sem necessidade
Quais seus ganhos?	
Donos de Micro e Pequenas Empresas	Público doméstico
Auxilio na gestão da empresa	Consertar os equipamentos
Controle sobre os resultados	Poder realizar as atividades
Melhor comunicação e velocidade	

Após realização das etapas obteve-se o Quadro do Modelo Canvas de Negócios preenchido, conforme a Figura 10 e Anexo 3, para melhor visualização.

Figura 10 - Modelo Canvas de Negócios da Computador & Cia



Fonte: elaborado pelo autor, 2014

Os blocos de cor amarela significam que abrange todos os Segmentos de Mercado ou para a empresa como um todo. Os blocos em vermelho fazem referencia aos Donos de Micro e Pequenas empresas, bem como os azuis referem-se ao Público Doméstico.

Cada um dos elementos apresentados na Figura 10 serão detalhados a seguir para melhor compreensão do leitor.

5.3.3 .1 Segmento de Clientes

Para o componente de Segmento de Clientes foram identificados dois segmentos, que refletem a venda dos dois principais produtos/serviços que a empresa visa focar no novo Modelo de Negócios que são o Sistema de Gestão Empresarial, em conjunto com o suporte, e a Assistência Técnica para equipamentos de informática. A saber:

- a) Donos de micro e pequenas empresas: o primeiro fator para escolha do segmento foi que as micro e pequenas empresas são o maior mercado potencial do Brasil para sistemas. Por lei, os donos dessas empresas devem possuir um Sistema de Gestão Empresarial. Nesse caso a maior parte pretende adquirir um sistema que seja simples e de baixo custo. Em relação à assistência técnica, grande parte das empresas necessita de um contrato mensal de manutenção para que os equipamentos essenciais ao funcionamento do negócio não venham a falhar, ocasionando na perda de vendas.
- b) Público doméstico: são pessoas físicas que procuram esporadicamente consertar seus equipamentos quando estão com defeito. Ao mesmo tempo que necessitam de manutenção para os equipamentos necessitam comprar algumas peças para completar o conserto.

5.3.3.2 Proposta de Valor

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que uma empresa pode gerar valor ao cliente através de uma novidade, melhor desempenho, personalização, ajudando um determinado cliente a executar certos serviços, design diferenciado, marca/status, preço baixo com qualidade similar, redução de custos, redução de risco, acessibilidade ou conveniência/usabilidade.

Para o novo Modelo de Negócios foram elencadas quatro Propostas de Valor ao cliente:

- a) Facilitar a gestão das micro e pequenas empresas: através do Sistema de Gestão Empresarial facilitar a gestão das empresas que necessitam de auxílio para acompanhamento dos resultados e organização em geral do negócio. Nesse caso estaria proporcionando valor facilitando a execução de algumas atividades dos clientes.
- b) Poupar tempo do público doméstico (pessoas físicas): como um dos motivos para não deixar equipamentos na loja ou para deixar o equipamento por muito tempo mesmo depois de consertado é a falta de tempo, devido ao trabalho, ou estudo, uma das nossas propostas será facilitar essa aproximação da empresa com o cliente para que não percam tempo vindo deixar ou pegar seus equipamentos. A geração de valor está relacionada a novidade e acessibilidade ao serviço.

- c) Preço baixo: grande parte dos clientes necessita apenas de um sistema simples e com baixo custo, por esse motivo foi criado um pacote direcionado a esse público, com um preço do sistema e suporte abaixo do mercado.
- d) Fazer com que os clientes se sintam importantes: um dos diferenciais do novo modelo será a forma de relacionamento com os clientes, fazendo com que eles sintam que a empresa se importa com eles.

5.3.3.3 Canais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Cliente para entregar uma Proposta de Valor”. Onde esses canais podem servir a diversas funções, como: ampliar o conhecimento de produtos e serviços da empresa por parte dos clientes, ajudar a avaliação da Proposta de Valor de uma empresa, permitir aos clientes adquirir produtos e serviços, levar a Proposta de Valor aos clientes, suporte pós-venda.

Para tanto foram selecionados três grupos de Canais:

- a) Site, Facebook, E-mail e Telefone: onde o atendimento não é pessoal, e o principal objetivo é ampliar o conhecimento dos produtos e serviços da empresa e ajudar a avaliação da Proposta de valor. No site o cliente poderá personalizar o seu sistema de acordo com os pacotes anteriormente citados e receberá um orçamento instantâneo de acordo com sua necessidade. O telefone será utilizado para prospectar clientes e avaliar a satisfação dos que já utilizam o sistema da empresa. Enquanto por e-mail serão enviadas promoções e divulgação de nossos produtos e serviços.
- b) Prospecção ativa: nesse caso os principais objetivos são permitir aos clientes adquirir produtos e serviços e levar a Proposta de Valor aos clientes. O canal será o próprio vendedor que estará visitando possíveis clientes mapeados, oferecendo os produtos e serviços da empresa. Além disso, estará participando e organizando eventos voltados ao público-alvo periodicamente.
- c) Loja: o próprio estabelecimento será um canal visto que a empresa já possui uma gama de clientes que poderão ser possíveis adeptos ao sistema.

5.3.3.4 Relacionamento com Cliente

Para estabelecer o relacionamento com os clientes uma empresa deve ser guiada pela motivação de conquistar o cliente, reter o cliente ou ampliar as vendas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Como o principal objetivo do novo modelo é o lançamento de um novo produto a motivação foi voltada à aquisição de novos clientes, como pode ser observado abaixo:

- a) Visitas e treinamentos: como grande parte dos clientes reclamam da mensalidade cobrada pelo suporte, que muitas vezes é paga sem ter nenhum defeito no sistema, os vendedores farão visitas periódicas as suas respectivas carteiras de clientes para avaliar a satisfação, dar dicas, tirar dúvidas e manter o relacionamento. Também serão dados treinamentos periódicos com temas que facilitem a utilização do sistema e que auxiliem na gestão dos negócios. Dessa forma a Computador & Cia estará demonstrando que se importa com seus clientes e que o dinheiro foi bem investido.
- b) *Delivery*: visto que grande parte dos clientes referentes a assistência técnica de equipamentos de informática se queixam de não ter tempo para deixar ou buscar suas máquinas, a empresa irá propor um serviço *delivery*, onde um funcionário irá pegar e deixar os equipamentos.
- c) Brindes e Descontos: serão distribuídos brindes como *mouse pad*, canetas, adesivos, com o intuito de conquistar novos clientes, visto que os mesmos estarão vendo um “colega” utilizar nosso sistema, dessa forma a resistência será bem menor para fechar um contrato, seja de suporte para sistema ou assistência técnica. Os descontos serão dados a medida que um cliente indicar outro para a Computador & Cia. Caso fechemos contrato, o responsável pela indicação ganhará um desconto na mensalidade de suporte do mês.

5.3.3.5 Fontes de Receita

Um Modelo de Negócio pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita. Através das transações de renda, resultantes de pagamento único, ou através da renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Como pode ser

visto a seguir, no modelo foram utilizadas as duas formas para gerar receita para a empresa. A saber:

- a) Mensalidade (suporte e assistência): mensalidade obtida através do suporte para o Sistema de Gestão Empresarial e da assistência técnica para empresas que decidem fechar um contrato mensal.
- b) Assistência Técnica: receita provinda do conserto de equipamentos de pessoas físicas.
- c) Venda do Sistema: receita provinda da venda de Sistemas de Gestão Empresarial.
- d) Equipamentos periféricos: como os clientes da manutenção e do sistema necessitam de alguns equipamentos para finalizar o conserto ou para instalação respectivamente, a Computador & Cia fornecerá o que chamamos de Equipamentos periféricos, que serão todos os relacionados a essas atividades. Exemplo: Placa mãe, impressora fiscal, mouse, cooler, entre outros.

5.3.3.6 Recursos principais

Os principais recursos elencados foram:

- a) Pessoal: sem as pessoas para desempenhar as atividades não haveria nenhum resultado.
- b) Infraestrutura tecnológica: a infraestrutura tecnológica é um dos principais recursos, pois atuando no ramo de informática se faz necessário ter todo o aparato tecnológico para desempenhar bem as atividades. O suporte ao sistema, por exemplo, pode ser feito através do acesso remoto onde o funcionário acessa o computador do cliente da própria loja e encontra a solução para os defeitos.
- c) Loja: a loja é um dos principais recursos, pois além de ser um dos principais Canais, também abriga as pessoas e toda a infraestrutura tecnológica.

Nota-se que apenas os recursos humanos e físicos foram citados, enquanto os intelectuais e financeiros – outros dois elencados por Osterwalder e Pigneur (2011) – não foram elencados. Primeiro porque os recursos financeiros da empresa estão escassos e segundo porque a marca da Computador & Cia não está forte como era antigamente.

5.3.3.7 Atividades-chave

As Atividades-chave da empresa serão o serviço de suporte ao sistema comercializado, o serviço de manutenção (assistência técnica) aos equipamentos defeituosos trazidos pelos clientes, prospecção ativa de clientes tanto do sistema quanto de contratos para a assistência. Por fim a negociação. Como a empresa está em um mercado muito concorrido, com diversos produtos ofertados, será de suma importância o poder de negociação dos vendedores para conquistar novos clientes.

5.3.3.8 Parcerias principais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), parcerias podem ser realizadas através de alianças estratégicas entre não competidores; coopetição, que são parcerias estratégicas entre concorrentes; *joint ventures* para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. A seguir foram elencadas as principais parcerias da Computador & Cia:

- a) SEBRAE Tec: Caso uma empresa possua uma necessidade ou problema tecnológico, irá procurar o atendimento do SEBRAE. De acordo com a necessidade, a solicitação será enquadrada e, por escolha da empresa, encaminhada a uma empresa especializada (Computador & Cia) credenciada, para detalhamento do projeto e orçamento. Após aprovado o SEBRAE subsidiará uma parte do valor.
- b) DigiSat: fornecedora do Sistema de Gestão Empresarial, além de fornecer artes para divulgação e treinamentos.
- c) Contadores: os contadores fariam a divulgação do sistema ofertado pela Computador & Cia, que daria uma porcentagem do valor da venda caso fosse fechada por indicação do contador.
- d) Empresas de Informática: como a Computador & Cia pretende diminuir radicalmente a oferta de produtos relacionados a informática, a parceria consistiria em indicação. A Computador & Cia indicaria clientes a procura de equipamentos de informática, enquanto a outra empresa indicaria clientes a procura de sistemas.

Como se pode notar, foram utilizadas as parcerias entre concorrentes, no caso as lojas de informática; parceria entre não competidores, SEBRAE e Contadores; e relação comprador-fornecedor, que é a DigiSat, fornecedora do sistema que a empresa comercializa.

5.3.3.9 Estrutura de custos

Podemos distinguir duas classes da Estrutura de Custos segundo Osterwalder e Pigneur (2011). A primeira classe é das empresas direcionadas pelos custos, estas tentam manter o custo menor possível. A segunda classe refere-se as organizações direcionadas pelo valor, onde concentram seus esforços na criação de valor aos clientes. A Computador & Cia no caso é guiada pela geração de valor aos clientes. Para tanto foram identificados como principais custos, o custo com pessoal, fornecedores e infraestrutura tecnológica.

5.3.4 Estratégias

Esse tópico visa a reinterpretação da estratégia através das lentes do Quadro de Modelo de Negócios, ajudando a examinar o ambiente no qual o modelo atua. Para tanto serão explanadas quatro áreas estratégicas definidas por Osterwalder e Pigneur (2011).

5.3.4.1 Ambiente do Modelo de Negócios

Para facilitar o entendimento sobre as tendências e como elas influenciam no futuro da organização os autores sugerem que sejam mapeadas quatro dimensões principais: Forças de Mercado, Forças da Indústria, Tendências principais e Forças Macro Econômicas. Para tanto cada dimensão foi discriminada no Quadro 6.

Quadro 6 – Ambiente do Modelo de Negócios da Computador & Cia

FORÇAS DE MERCADO	
Fatores de Mercado	Os mercados de Sistemas de Gestão Comercial e Assistência Técnica se encontram em crescimento, visto que cada vez mais o homem vem sendo substituído pelas máquinas. Devido ao grande controle e desempenho, os sistemas vêm substituindo funcionários que eram responsáveis pelo controle das finanças das empresas, enquanto isso as pessoas também compram cada vez mais produtos tecnológicos relacionados à informática, aumentando conseqüentemente a busca por empresas que possam conserta-los quando estão com defeito.

Segmentos de Mercado	Os segmentos mais importantes identificados foram os donos de micro e pequenas empresas e o público doméstico. Entre eles, os donos de micro e pequenas empresas tem um potencial maior visto que representam uma fonte de renda fixa para a empresa, através dos contratos mensais, enquanto o público doméstico representa um retorno sazonal, com retorno financeiro esporádico e indefinido.
Necessidades e demandas	Os clientes relacionados ao sistema possuem duas necessidades principais. A necessidade de um sistema simples e barato que os proporcione estar em conformidade com a legislação, e o auxílio para tomadas de decisão e gerenciamento do seu negócio. Enquanto os clientes relacionados ao público doméstico necessitam de tempo para levar e buscar os equipamentos defeituosos e que eles sejam consertados a um preço acessível.
Custos de mudança	Perda do relacionamento afetivo. Para mudar de sistema o cliente tem um alto custo devido à compra de outro sistema, instalação, mais equipamentos, entre outros. O serviço <i>delivery</i> raramente é encontrado na cidade, fazendo com que o cliente tenha que se deslocar até a loja para deixar os equipamentos. Esses são os principais custos de mudança para os clientes da empresa.
Atratividade de receita	Os clientes estão dispostos a pagar por um sistema barato ou que auxilie no gerenciamento do seu negócio. O Sistema de Gestão Empresarial da Computador & Cia é um dos mais baratos da cidade, dificilmente encontra-se um com valor inferior. O principal fator de receita são os contratos de suporte do sistema e assistência técnica fechados com os donos de micro e pequenas empresas.
FORÇAS DA INDÚSTRIA	
Concorrentes	Existem diversos concorrentes relacionados ao Sistema de Gestão Empresarial, visto que não necessariamente precisam estar na cidade para atender a demanda de clientes. Porém, o principal concorrente da Computador & Cia em João Pessoa é a Softcom, pois possui a maior participação de mercado. Sua principal vantagem competitiva é o marketing e a quantidade de clientes que já conquistaram. Enquanto a desvantagem está ligada a imagem de associada ao produto de má qualidade.
Novos entrantes	Não foram identificados novos entrantes no mercado de João Pessoa.
Produtos e Serviços substitutos	Um dos produtos substitutos são os sistemas online como o do Conta Azul, onde o cliente pode baixar o sistema e utiliza-lo sem custo de aquisição, pagando uma taxa mensal. Outra ferramenta básica como o Microsoft Excel, também pode substituir de certa forma nosso produto, porém a empresa não estará em conformidade com a lei, além de não possuir as funcionalidades avançadas de um Sistema de Gestão Empresarial.
Fornecedores e outros grupos participantes	Os principais fornecedores são a DigiSat, responsável pelo Sistema de Gestão Empresarial, e as empresas que vendem os equipamentos de informática que serão utilizados na assistência técnica.
Públicos de interesse	Os <i>stakeholders</i> da organização são: clientes, fornecedores, investidores, parceiros, colaboradores, a comunidade no geral.
TENDÊNCIAS PRINCIPAIS	
Tendências Tecnológicas	O mercado de tecnologias de informática só cresce a cada ano, fazendo com que as pessoas comprem cada vez mais e aumente proporcionalmente a quantidade de equipamentos defeituosos. Com o avanço tecnológico também vem a redução de custos, principalmente para prestar suporte. O custo de suporte técnico reduziu dramaticamente, antigamente era preciso se locomover, utilizar de interurbanos, perdia-se muito tempo. Hoje se tem o suporte remoto, a intranet e extranet onde usuários podem atualizar seus sistemas online.

Tendências Regulatórias	Lei Federal 9.532/97 “As empresas que exercem atividade de venda ou revenda de bens a varejo e as empresas prestadoras de serviços estão obrigadas ao uso de equipamento Emissor de Cupom Fiscal – ECF.” O ECF está diretamente ligado a um sistema, dessa forma, indiretamente obrigam essas empresas a possuírem um sistema de automação. Além disso, impostos sobre produtos tecnológicos também influenciam diretamente nos preços de venda, e conseqüentemente na demanda.
Tendências sociais e culturais	Cada dia que se passa a velocidade das informações aumenta. Para que uma empresa sobreviva atualmente deve acompanhar essa dinâmica. Dessa maneira a procura por sistemas que auxiliem, facilitem e agilizem a tomada de decisões, é cada vez maior. Outro fator importante é o desenvolvimento da cultura empreendedora no país, que vem aumentando cada vez mais com o passar dos anos.
Tendências Socioeconômicas	O empreendedorismo está cada vez mais presente no Brasil, com o aumento da abertura de novos negócios, aumenta-se a procura por sistemas de gestão.
FORÇAS MACRO-ECONÔMICAS	
Situação do Mercado Global	O PIB mundial crescerá 3% em 2014 e 3,3% em 2015, de acordo com as Nações Unidas, que também alerta que uma das “ameaças” para a economia mundial seria o fim “abrupto” dos estímulos monetários nos Estados Unidos. Os especialistas esperam um índice de crescimento de 3% para o Brasil (Agência EFE).
Mercado de Capitais	Para penetração no mercado de Sistemas de Gestão Empresarial, a Computador & Cia não irá necessitar de capital para investimento. Inicialmente os vendedores irão “se pagar” através do atingimento das metas estabelecidas. Posteriormente o capital acumulado será investido em divulgação para aumentar a visibilidade da empresa.
Commodities e outros recursos	A maior dificuldade enfrentada para conseguir um recurso está relacionada a contratação de pessoal. O mercado está carente de pessoas qualificadas para desempenhar os papéis necessários, dessa forma perde-se muito tempo e dificulta a contratação, além do alto custo relacionado a uma contratação equivocada. Os outros recursos necessários para execução do Modelo de Negócios tendem a permanecer estáveis.
Infraestrutura econômica	A infraestrutura da cidade é deficiente, baixa taxa de investimento em proporção do produto interno bruto (PIB), taxa de juros e impostos elevados, necessidade premente de melhorar a quantidade e a qualidade da educação e do transporte público.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Após análise do ambiente em que a Computador & Cia está inserida pode-se concluir que o Modelo de Negócios elaborado está coerente com as exigências e tendências de mercado. As forças de mercado estão favoráveis, principalmente devido ao mercado está em crescimento e ao custo de mudança ser alto. Já em relação as tendências, temos a tecnologia cada dia avançando mais e a legislação obrigando determinadas empresas a possuírem sistema. Embora o sistema possa ser substituído por outros produtos semelhantes, os mesmos não possuem o mesmo desempenho e não oferecem a mesma oferta de valor para os clientes. O fator menos favorável foi o Macroeconômico, devido a dificuldade de seleção de pessoal capacitado e a deficiente infraestrutura econômica, não só da cidade, como do país, porém é um fator que afeta não só a Computador & Cia, mas todos que estão no mercado.

5.3.4.2 Avaliando o Modelo de Negócios

Após analisar os fatores do ambiente, o Modelo de Negócios foi avaliado. Para tanto foi utilizada a metodologia proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), que combinam a clássica análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com o Quadro de Modelo de Negócios. A avaliação (Ver Quadro 7) foi feita baseada nas questões contidas nos Quadros 2, 3 e 4.

Quadro 7 - Avaliação do Modelo de Negócios da Computador & Cia

FORÇAS E FRAQUEZAS	
Proposta de Valor	As propostas de valor estão alinhadas com as necessidades dos clientes, têm efeito de rede, os produtos e serviços são totalmente alinhados entre si, e segundo pesquisa de mercado feita pela Computador & Cia em Julho de 2014, a satisfação dos clientes com o sistema e serviço de suporte é de 100%.
Fontes de Receita	A receita é previsível baseando-se nas metas estabelecidas, referentes a venda do sistema e dos contratos mensais de suporte e manutenção. As mensalidades possibilitam uma receita sustentável, porém não diversificada.
Estrutura de Custos	Custos relacionados à manutenção de computadores são imprevisíveis, pois não há como saber ao certo quantas vezes os equipamentos dos clientes terão defeito. Para tanto se faz uma previsão baseada na média de equipamentos defeituosos por mês.
Recursos principais	Os recursos principais são facilmente replicáveis. O sistema comercializado pela empresa também é vendido por outras três empresas na cidade.
Atividades-chave	As atividades-chave são executadas com eficiência, a qualidade da execução é alta e são difíceis de serem copiadas.
Parcerias principais	As principais parcerias ainda não estão fechadas. A única em vigor é a do fornecedor do sistema, DigiSat, onde mantém-se uma boa relação. Porém é de grande risco, pois é o único fornecedor do sistema comercializado.
Segmento de mercado	Têm-se poucos clientes referentes ao sistema. Porém a assistência técnica já possui clientes fixos.
Canais	Os canais são efetivos e estão integrados. Permitem atingir ambos os segmentos de cliente, onde os mesmos podem encontrar os canais com facilidade, seja através de telefone, internet ou pessoalmente.
Relacionamento com Clientes	A empresa possui fracas relações com os clientes e a qualidade das relações está mal adequada aos Segmentos de Clientes.
AMEAÇAS	

Proposta de Valor	Como já foi visto, o sistema que é comercializado pode ser substituído por sistemas online gratuitos, ou pela ferramenta do Microsoft Excel. A concorrência não ameaça oferecer melhor preço, visto que o nosso está 14% abaixo da média ofertada no mercado, segundo dados da Pesquisa de Mercado realizada em Julho de 2014 pela Computador & Cia. Também não ameaça oferecer melhor valor, visto que o sistema atualmente utilizado pela empresa é de alta qualidade e satisfaz 100% dos clientes da empresa.
Fontes de Receita	As margens de receita são ameaçadas pela concorrência visto que a principal detém 33% do mercado de João Pessoa. Porém a mesma não possui uma boa imagem no mercado, e poderá perder uma boa participação caso não realize mudanças em sua proposta de valor. As fontes de receita relacionadas aos equipamentos de informática, bem como a assistência técnica podem desaparecer no futuro, dependendo dos resultados alcançados com a venda do sistema.
Estrutura de Custos	Custos que ameaçam se tornar imprevisíveis são os relacionados à quantidade de vezes que uma empresa-cliente necessitará da assistência técnica mensalmente. Isso acarretará em custos com transporte e tempo. Uma alternativa para essa ameaça é calcular uma média de vezes que os equipamentos dos clientes necessitam de manutenção.
Recursos principais	Um dos Recursos Principais; Pessoal, pode ser ameaçado visto que a perda de capital intelectual é difícil de ser substituída.
Atividades-chave	Nenhuma das atividades-chave podem ser interrompidas, caso a manutenção ou suporte ao sistema parem estará deixando de atender aos Segmentos de Clientes, e caso a negociação ou prospecção parem, a empresa estará estagnando suas fontes de receita.
Parcerias principais	O SEBRAE Tec ajuda igualmente nossos concorrentes, da mesma forma a DigiSat (principal dependência), fornece o mesmo produto para outras empresas que comercializam em João Pessoa.
Segmento de mercado	O mercado não ficará saturado, visto que sempre estão sendo criados novos negócios, onde a grande maioria terá que adquirir um sistema. A probabilidade de perder clientes é pequena, visto que o custo de mudança é alto e os produtos/serviços são de qualidade. Visto que atualmente a participação de mercado é pequena, a Computador & Cia que irá ameaçar a participação de mercado dos concorrentes.
Canais	Os Canais não são ameaçados pelos concorrentes e não correm o risco de se tornar irrelevantes para os clientes.
Relacionamento com Clientes	Visto que o Relacionamento com os Clientes será um dos fatores que a empresa reforçará com os funcionários e principalmente vendedores externos, além dos treinamentos e visitas periódicas prestadas, há pouco risco do relacionamento se deteriorar.
OPORTUNIDADES	
Proposta de Valor	Os produtos e serviços são bem integrados. Ao comprar um sistema o cliente deve fechar o contrato de suporte para eventuais defeitos ou necessidade de ajuda para manuseio, da mesma maneira provavelmente fechará o contrato de assistência técnica para garantir que seus equipamentos continuem em bom estado e sem interromper as atividades rotineiras da empresa. Um equipamento com defeito poderá resultar na necessidade de compra de um produto para substituir o defeituoso. Uma das necessidades adicionais dos clientes que poderá ser satisfeita é o conhecimento sobre gestão do negócio, através dos treinamentos periódicos efetuados aos clientes/parceiros.
Fontes de Receita	A maior parte do lucro da empresa será em detrimento das receitas recorrentes, que são as mensalidades do suporte e assistência técnica. Essa característica dá uma segurança a empresa e também revela que sempre deve haver prospecção ativa de clientes. A empresa ainda poderá aumentar seus preços após conquistar uma boa quantidade de clientes.

Estrutura de Custos	Um dos custos que pode ser reduzido é em relação ao espaço físico da loja. Atualmente existe um grande espaço que não é bem aproveitado, organizando a estrutura da empresa poderia ser utilizado um espaço menor com custos menores.
Atividades-chave	Os processos deverão ser padronizados e mapeados para gerar melhores resultados.
Parcerias principais	Existe oportunidade de venda cruzada. No momento em que o “Público Doméstico”, leva seu equipamento para conserto, este mesmo pode possuir uma empresa e passar a ser “Dono de Micro e Pequenas Empresas”, aproveitando para negociar o Sistema de Gestão Empresarial e o suporte. Da mesma forma, ao vender um sistema, pode-se oferecer o contrato de assistência técnica, visto que algumas empresas possuirão diversos equipamentos de informática.
Segmento de mercado	Pode haver a segmentação maior do segmento “Donos de Micro e Pequenas Empresas”. Este pode ser subdividido entre, farmácias, postos de gasolina, entre outros setores específicos, para que possa oferecer uma solução única e focada em sua necessidade. Porém o que dificulta é o fato de que a empresa não cria novos sistemas, mas terceiriza.
Canais	Os canais entre o cliente e a empresa podem ser mais bem alinhados através do próprio vendedor. Cada vendedor terá uma carteira de clientes, pelos quais será responsável manter o relacionamento, dessa forma cada vendedor saberá quais os melhores canais para se comunicar com cada um, aumentando sua satisfação.
Relacionamento com Clientes	O relacionamento pode ser melhorado através da mesma estratégia citada acima pelos vendedores externos. Enquanto para aumentar o custo de mudança serão realizadas promoções, onde ao realizar uma indicação, não pagará a mensalidade do suporte.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Após avaliação do Modelo de Negócios da Computador & Cia pode-se destacar alguns pontos. Primeiro, a maior força da empresa está relacionada ao preço baixo estabelecido para penetrar em um mercado que na maior parte deseja um sistema simples e barato, para estar em conformidade com a lei. As principais oportunidades da empresa estão nas parcerias e no relacionamento com os clientes. Os contadores e o SEBRAE Tec são grandes oportunidades que serão aproveitadas pela empresa para penetrar no mercado. Porém a principal fraqueza e ameaça enfrentada é a dependência do fornecedor para o principal produto comercializado (Sistema de Gestão Comercial) pela empresa, representando um grande risco, caso o mesmo não atenda a expectativa de futuro da empresa.

Visto todos os pontos analisados, nota-se que o Modelo de Negócios criado tem grande possibilidade de sucesso, visto que possui um Segmento de Mercado promissor, que possui como principais necessidades, a conformidade com a lei e auxílio na gestão do negócio.

5.3.4.3 Estratégia do Oceano Azul

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), essa ferramenta vem reforçar o conceito de que o modelo deve ser inovador. Ao invés de competir através de modelos tradicionais. Para tanto foram respondidas as perguntas abaixo:

A primeira pergunta indaga o seguinte: Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado? O fator que deve ser eliminado posteriormente é a venda de equipamentos de informática, pois representará um custo, que poderia está sendo investido na principal proposta de valor da empresa. Porém inicialmente será uma boa fonte de receita, pois a empresa ainda está penetrando no mercado.

A segunda se refere a quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor? Assistência Técnica.

Posteriormente pergunta-se quais fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor? O relacionamento com o cliente. Faze-los sentir que o dinheiro pago mensalmente pelo suporte possui um grande retorno, através de treinamentos, visitas periódicas e um relacionamento personalizado.

Por ultimo se pergunta quais fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu? Venda conjunta do Sistema de Gestão Empresarial, em conjunto com o suporte e assistência técnica aos equipamentos dos clientes.

5.4 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho de conclusão de curso teve por objetivo principal a elaboração do Modelo de Negócios de uma loja de informática, baseado na metodologia Canvas, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), modelo esse destinado principalmente ao lançamento do Sistema de Gestão Empresarial, em conjunto com o suporte técnico, comercializado pela Computador & Cia.

Nesse trabalho foi reunida grande parte do aprendizado adquirido no período da graduação, estágios, Empresa Júnior e do trabalho realizado pelo autor, tendo por objetivo não só a pesquisa, mas contribuir com o desenvolvimento da empresa em que foi realizado.

Após finalização do estudo pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, visto que o Modelo de Negócios da Computador & Cia foi elaborado e validado baseando-se em todas as etapas propostas pelos autores. O mesmo se mostrou viável, apresentando como principais diferenciais a parceria com contadores, a venda conjunta do sistema, suporte e

assistência técnica, bem como o relacionamento com os clientes e o preço baixo para penetração no mercado. O fator mais preocupante foi a dependência do fornecedor do Sistema de Gestão Empresarial, que pode vir a limitar os esforços da empresa.

O autor espera que este estudo possa auxiliar não só a Computador & Cia, mas como outros empreendedores interessados em criar ou melhorar seu Modelo de Negócios. Além da contribuição acadêmica, visto que é um tema recente, pouco abordado em outros estudos, mas que possui um grande potencial futuro, visto que proporciona uma visão sistêmica de como um negócio deve funcionar, possibilitando reduzir os riscos e dúvidas quanto a ideias de implementação.

A pesquisa apontou como limites as fases de Implementação e Gerenciamento do modelo, que não puderam ser realizadas devido ao tempo limitado para desenvolvimento da monografia. Além de algumas perguntas referentes à avaliação do Modelo de Negócios, que só poderão ser respondidas após implantação do modelo.

Para estudos futuros recomenda-se a elaboração de um Plano de Negócios baseado no Modelo Canvas de Negócios da Computador & Cia, detalhando cada componente do Quadro, elaborando um estudo financeiro, plano de marketing e os principais procedimentos operacionais relacionados ao negócio, elevando a credibilidade das ideias levantadas.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Manual de organização sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 4. ed. São Paulo: Atlas 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLEMENTE, A. **Planejamento do negócio**: como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, DF: SEBRAE, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processos e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIAS, M. A. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Quero construir a minha história**. 30. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, J. P., LAUDON, K. C. **Sistemas de Informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO C. M.; CHEROBIM A. P. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUECKE, R. **Ferramentas Empreendedoras: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALIM, C.S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.









SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha o quadro de modelo de negócios**. 2013.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

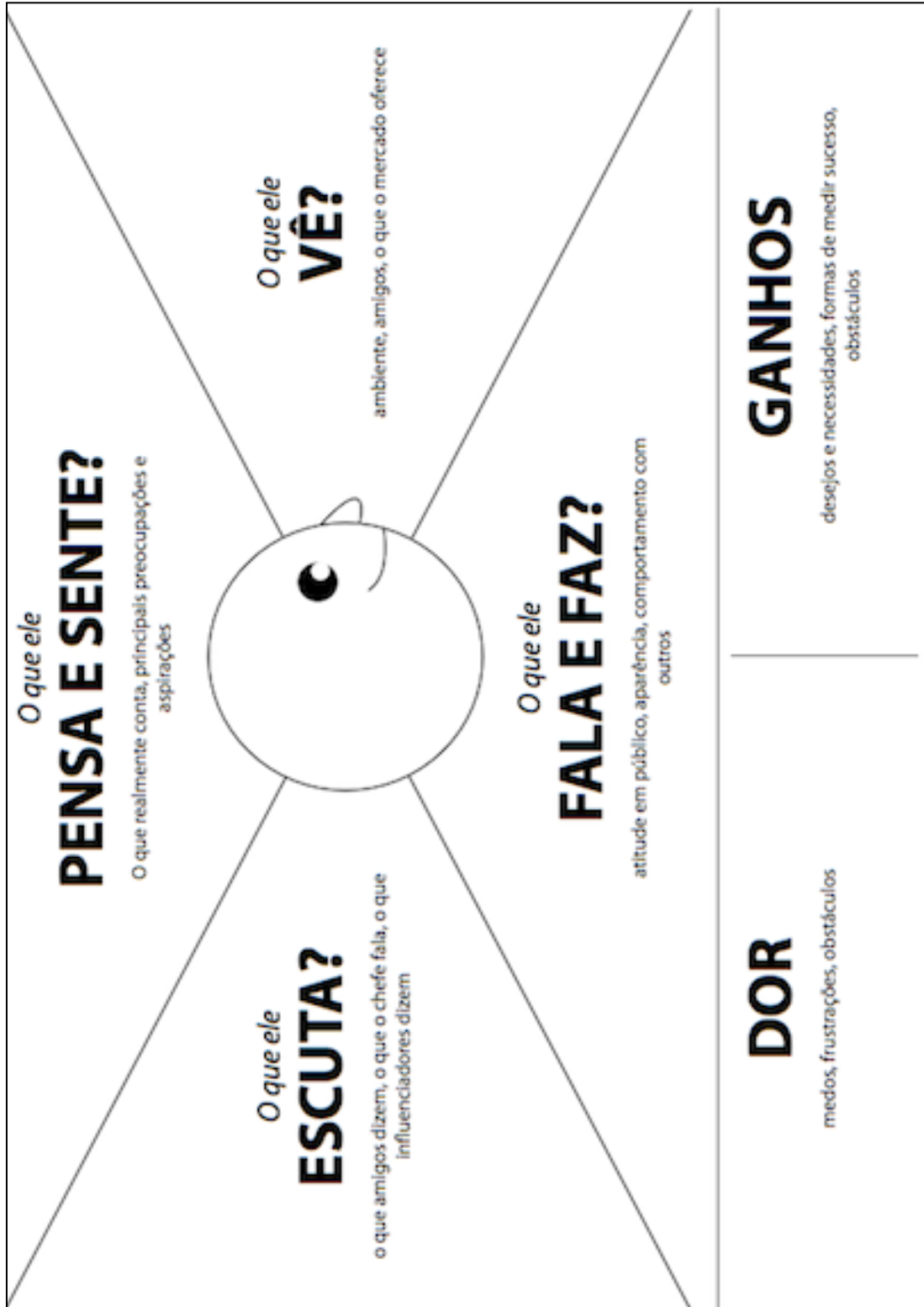
UOL-SP. No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>. Acesso em: 01 Jun. 2014.

ANEXOS

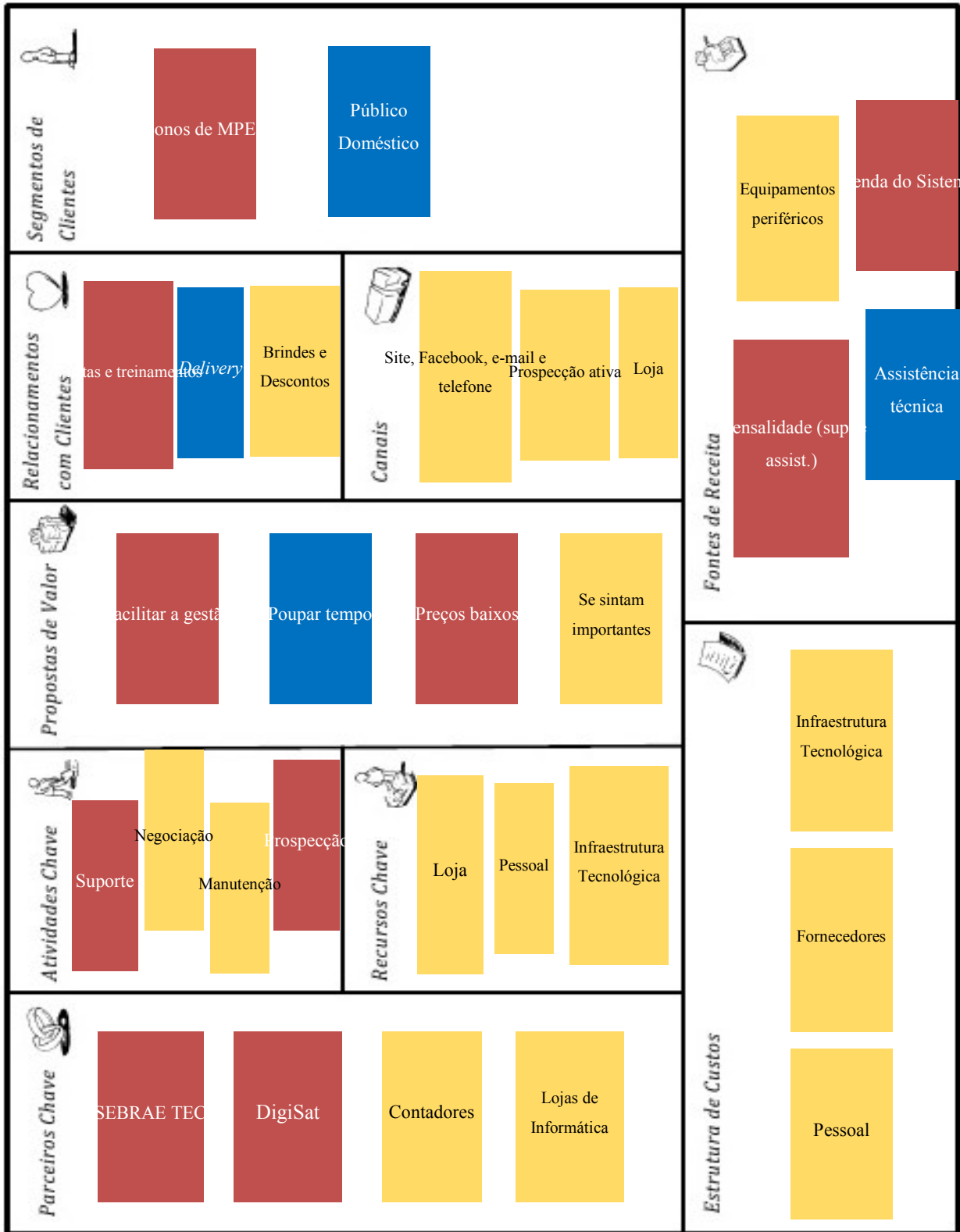
ANEXO 1 – QUADRO BRANCO DO MODELO DE NEGÓCIOS

 <p>Segmentos de Clientes</p>	 <p>Fontes de Receita</p>	
 <p>Relacionamentos com Clientes</p>		
 <p>Propostas de Valor</p>		 <p>Estrutura de Custos</p>
 <p>Atividades Chave</p>	 <p>Recursos Chave</p>	
 <p>Parceiros Chave</p>		

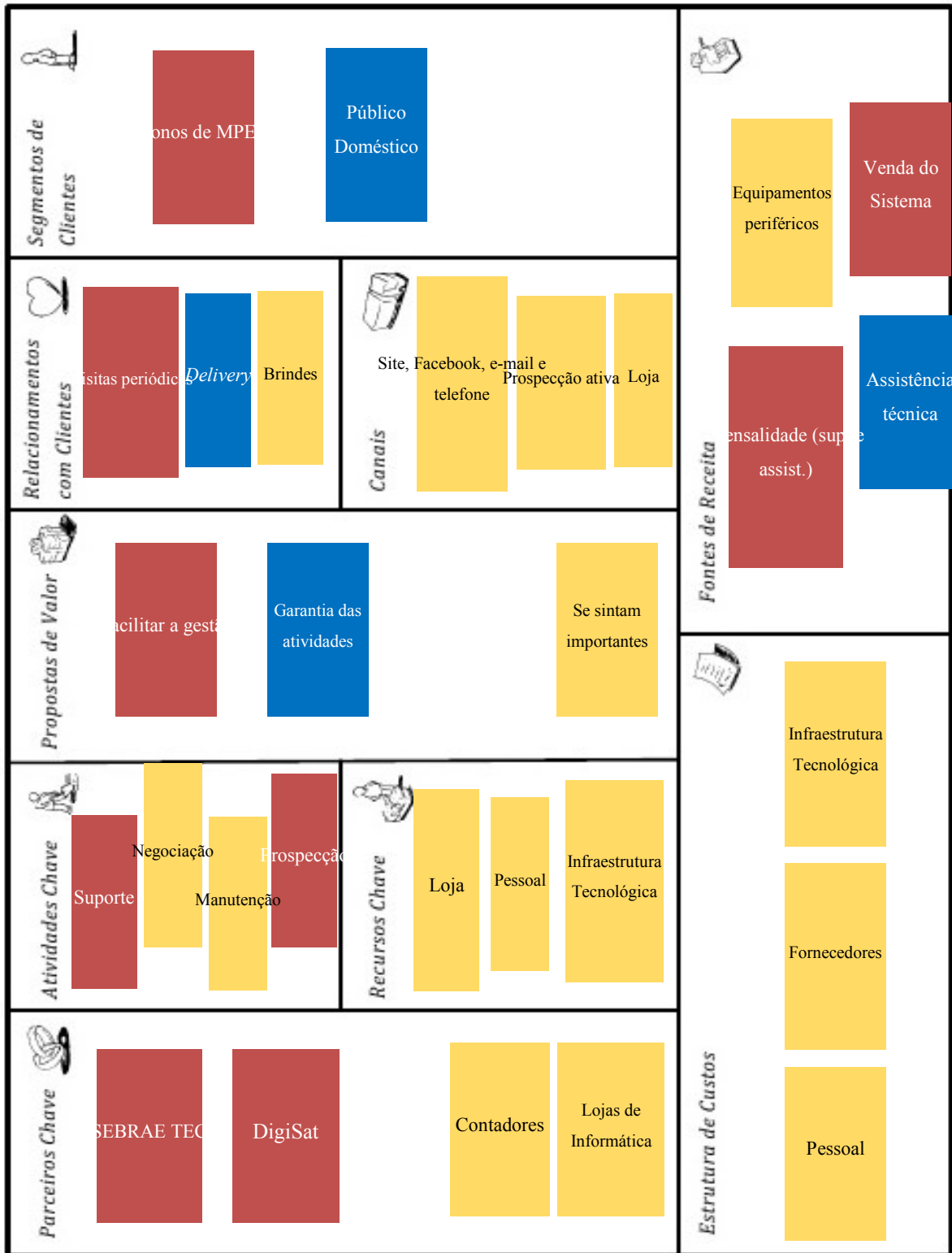
ANEXO 2 – MAPA DE EMPATIA



ANEXO 3 – MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS DA COMPUTADOR & CIA



ANEXO 4 – PROTÓTIPO MODELO DE NEGÓCIOS DA COMPUTADOR & CIA



ACOMPANHAMENTO MENSAL DE ORIENTAÇÃO DE TAREFAS E CONTEÚDO DA DISCIPLINA ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

Professor (a) Orientador (a): Alysson André Régis de Oliveira

Orientando (a): Henrique Meira do Vale Arnaud

Carga-horária:

Número de Aulas	Data	Tarefas Desenvolvidas (Conteúdos)	Rubrica Professor	Rubrica Aluno(a)
01	19/05/2014	Apresentação – Aspectos do desenvolvimento do trabalho de orientação.		
02	20/05/2014	Orientação para Capítulo I (A Organização)		
03	26/05/2014	Desenvolvimento do Capítulo I: A Organização		
04	02/06/2014	Apresentações Capítulo I e orientações para estruturação do Capítulo II (Levantamento Diagnóstico).		
05	06/06/2014	Desenvolvimento do Capítulo II (Levantamento Diagnóstico).		
06	16/06/2014	Continuação do Desenvolvimento do Capítulo II (Levantamento Diagnóstico).		
07	14/07/2014	Apresentação do Capítulo II e das Correções do Capítulo I		
08	28/07/2014	Entrega do Capítulo I ao IV para Correções.		
09	29/07/2014	Reunião de Orientação para discutir correções a fazer do Capítulo I ao IV		
10	04/08/2014	Apresentação das Correções Solicitadas do Capítulo I ao IV e orientação para estruturação do Capítulo V.		
11	11/08/2014	Apresentação do Referencial Teórico		

12	12/08/2014	Reunião de orientação para apresentar correções necessárias para o referencial teórico.		
13	18/08/2014	Apresentação da análise dos resultados, conclusão e referências.		
14	19/08/2014	Envio de e-mail com correções dos resultados, conclusão e referências.		
15	22/08/2014	Entrega das 3 cópias do Relatório de Estágio/TCC na Coordenação do curso de Administração.		
16	25/08/2014	Elaboração dos slides para a apresentação do Relatório de Estágio/TCC		
17	27/08/2014	Envio de slide por e-mail para feedback do orientador		
18	04/09/2014	Apresentação Final Oral do Relatório de Estágio/TCC		