# DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS



AMBIENTE DE NEGÓCIOS INOVADORES SEBRAE

© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – Sebrae/RJ
Rua Santa Luzia 685, 6º, 7º e 9º andares - Centro – Rio de Janeiro - RJ – CEP 20030-041
www.sebraerj.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Antonio Florêncio de Queiroz Junior

Diretor Superintendente
Antonio Melo Alvarenga Neto

Diretor de Desenvolvimento
Sergio Malta

Diretor de Produto e Atendimento
Julio Cezar Rezende de Freitas

Gerência de Projetos
Ana Lucia Lima – **Gerente**

COORDENAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA
Fabio Braga – **Coordenador**
Juliana Sant' Ana – **Analista**

AUTORES
Sdias Consultoria Ltda

REVISÃO ORTOGRÁFICA
Tudo Anotado.Net

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Diagrama Editorial

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 4

MODELOS DE NEGÓCIOS 5

O QUE É MODELAGEM DE NEGÓCIO. . . . . 5
CONCEITOS BÁSICOS E ESTRUTURA. . . . . 6
DIFERENÇAS ENTRE MODELO DE NEGÓCIO E PLANO DE NEGÓCIO . . . . . 7
ATIVIDADE 1. . . . . 8

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS 10

COMO ELABORAR UM MODELO DE NEGÓCIO . . . . . 12
TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS. . . . . 18
ALGUMAS FERRAMENTAS PARA A MODELAGEM. . . . . 22
ATIVIDADE 2 . . . . . 23

GANHOS COM UM MODELO DE NEGÓCIOS 26

QUAL SUA IMPORTÂNCIA PARA UMA EMPRESA?. . . . . 26
VISÃO SISTÊMICA. . . . . 27
VALOR PERCEBIDO E VANTAGEM COMPETITIVA . . . . . 28
E SE NÃO FIZER?. . . . . 28
ATIVIDADE 3 . . . . . 29

# APRESENTAÇÃO

Você sabe o que significa desenvolver um **Modelo de Negócio**? Sabe também quais as vantagens que isso traz para a sua empresa? Então, neste material, você vai saber o que é Modelo de Negócio e quais as vantagens que ele oferece à sua empresa.

É possível que esse termo e essas vantagens não sejam do seu amplo conhecimento, mas um negócio que tenha seu modelo definido tem enorme probabilidade de se tornar exitoso por ter foco definido, produtos que sejam vistos com valor pelos clientes e propiciem que a empresa seja competitiva e que tenha um crescimento gradual, permanecendo no mercado.

Infelizmente, muitos empresários ainda ignoram a importância desse processo e com isso se complicam na trajetória empreendedora. A finalidade desse e-book é proporcionar alguns **ensinamentos e boas práticas** para que os problemas advindos com a falta de um modelo afetem o seu negócio em definitivo.

A seguir, vamos explicar em detalhes tudo o que você precisa saber sobre modelagem do negócio e as vantagens que isso traz para a sua empresa. Boa leitura!

# MODELOS DE NEGÓCIOS

Neste capítulo, vamos explicar o que é um Modelo de Negócio e os conceitos básicos envolvidos nesse processo. Você receberá uma explicação detalhada do que é modelagem de negócio e como esses conceitos são aplicados para mostrar como o negócio funciona.

## O QUE É MODELAGEM DE NEGÓCIO

Como abordamos anteriormente, muitos empresários não sabem o que é a modelagem do negócio, mas é muito importante compreender tal conceito para permitir que a sua empresa construa bases fortes para o seu crescimento.

**Baseado no livro Business Model Generation, escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, criadores do CANVAS, a modelagem de um negócio é uma descrição racional de como uma organização cria, entrega, e captura valor, ou seja, o que ela produz, como produz, o que vende e o que recebe pela venda dos produtos.**

O modelo de negócios ao ser desenvolvido faz com que o empreendedor consiga pensar em sua empresa de uma forma mais completa e integral, tendo uma visão sistêmica (holística) do negócio, de tal maneira que possibilite a ele dar uma direção ao negócio e a fazer os devidos ajustes e as mudanças de rumo de forma racional e ordenada.

O desenvolvimento desses modelos é feito por meio de **ferramentas específicas** que permitirão a implementação dos sistemas e os processos necessários a todas as operações da empresa.

**DICA**

É essencial que o empreendedor tenha a compreensão de que o mundo se transforma todo tempo e a sua empresa faz parte desse mundo, daí a necessidade das mudanças.

# CONCEITOS BÁSICOS E ESTRUTURA

Neste bloco, vamos apresentar os conceitos básicos da construção de um modelo de negócio, para que você compreenda de que forma a empresa pode obter lucros e, assim, justificar o propósito.

Estes conceitos abrangem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e financeira. Qualquer ferramenta utilizada na modelagem vai focar esses conceitos:

- **Proposta de valor:** Definir o produto ou o serviço e o valor para os clientes. O valor, a razão ou o motivo pelo qual os clientes se interessam e adquirem os produtos e os serviços. É importante questionar que valor tem o seu negócio e como ele pode ofertar mais para seus clientes.
- **Segmento de clientes:** definir quem são os clientes que se pretende atender. É para quem você está criando valor com a empresa. Pergunte-se: Quem são os clientes e quais são os clientes mais importantes? Eles têm um perfil específico? Como estão agrupados? Onde estão localizados? Há uma necessidade comum?
- **Canais:** definir de que forma os produtos serão conhecidos, como chegarão aos clientes e como eles irão interagir com o negócio. Quais serão os canais de distribuição, de venda e de comunicação?
- **Relacionamento com clientes:** definir como fazer para conquistar e manter uma boa relação com os clientes. Isso também é importante, já que é por meio desse relacionamento que você mantém o público fiel.
- **Recursos principais:** relacionar os recursos necessários para realizar a proposta de valor, a fim de fazer o negócio funcionar.
- **Atividades principais:** relacionar as ações necessárias para a realização da proposta de valor.
- **Parcerias principais:** identificar fornecedores e parceiros para apoiar a realização da proposta de valor.
- **Estrutura de custos:** levantar o que vai ser gasto para realizar a proposta de valor. Perceba aquilo que é caro para que seu negócio siga existindo e funcionando plenamente e quanto isso custa.
- **Receitas:** definir como e quanto se pagará pelos produtos.

**DICA**

Por meio da modelagem do negócio fica mais fácil para você e para seus colaboradores **entenderem como a sua empresa vai funcionar** e se tornar mais valorosa, competitiva e bem-sucedida no mercado.

O Modelo de Negócio deve ser construído utilizando-se uma superfície grande, como um quadro ou uma folha de flip-chart. Assim, será possível que o trabalho de construção possa ser feito em conjunto, por um grupo de pessoas, que começam a desenhar e discutir os elementos do modelo de negócio usando Post-it ®, notas ou marcadores.

Você pode ter diversos modelos de negócios, para diversos produtos e serviços e não somente para a empresa como um todo. Existem diversas ferramentas de modelagem de negócios disponíveis no mercado.

## DIFERENÇAS ENTRE MODELO DE NEGÓCIO E PLANO DE NEGÓCIO

Quando falamos de modelagem de negócio, você provavelmente pensou automaticamente em plano de negócios, talvez porque plano de negócio seja ainda mais conhecido do que modelo de negócio.

É importante saber que o plano de negócios é uma ferramenta que ajuda demais uma empresa a se desenvolver, mas ele costuma ser mais útil em determinadas situações, como no lançamento de um novo produto, na expansão do negócio ou na abertura de uma filial.

Agora, se estamos falando de uma empresa que procura inovar suas estruturas e oferecer um produto ou serviço diferenciado, que a torne competitiva e distinta no mercado, a modelagem de negócio é a ferramenta adequada. É muito importante entender que o modelo de negócio possui o dinamismo da sua empresa, enquanto o plano de negócios geralmente é mais estático e se torna mais trabalhoso na hora de atualizar.

O modelo descreve a lógica de criação do negócio, ou seja, mostra a interconexão das partes focando principalmente na questão da entrega e captura de valor. O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, suas etapas, prazos, planilhas de custos, receitas, mercado e concorrência.

Particularmente estamos olhando para as *startups*, que são empresas que se baseiam em novos produtos e na quebra de paradigmas para se diferenciar no mercado e se colocarem em cenários em que há dificuldade de previsão e quando se torna difícil uma previsão do que pode ou não acontecer no futuro. Nesse momento, devemos contar com um modelo de negócios e o primeiro passo é entender como a modelagem funciona e quais são suas vantagens.

É isso que vamos procurar explicar nesse e-book.

## ATIVIDADE 1

Assinale para cada afirmação a seguir se ela é verdadeira (V) ou falsa (F):

( ) A modelagem de um negócio é uma descrição racional de como uma organização cria, entrega e captura valor.

( ) Modelo de Negócio e Plano de Negócio são conceitos idênticos de ferramentas que têm o mesmo propósito.

( ) O Modelo de Negócio é único e deve ser elaborado para o negócio da empresa como um todo.

( ) Modelo de Negócio utilizam conceitos que abrangem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e finanças.

**RESPOSTAS**

( V ) A modelagem de um negócio é uma descrição racional de como uma organização cria, entrega e captura valor.

( F ) Na verdade, Modelo de Negócio e Plano de Negócio são conceitos distintos.

O Modelo de Negócio descreve a lógica de criação do negócio e mostra a interconexão das partes focando, principalmente, na questão da entrega e captura de valor.

O Plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, suas etapas, prazos, planilhas de custos, receitas, mercado e concorrência.

( F ) Na verdade, você pode ter diversos modelos de negócios, para diversos produtos e serviços e não somente para a empresa como um todo.

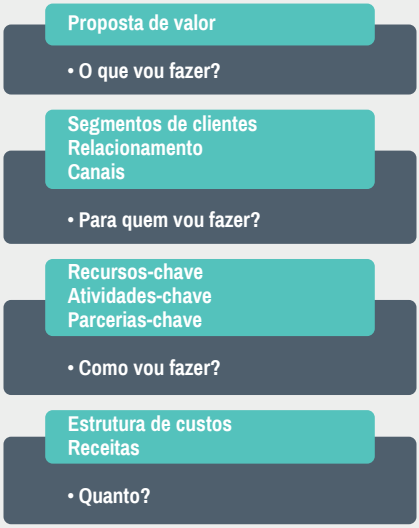
( V ) Os conceitos utilizados no Modelo de negócio abrangem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e finanças. Qualquer ferramenta utilizada na modelagem vai focar esses conceitos.

# DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS

Estruturar um negócio de maneira formal e criar mecanismos que permitam mais controle de seu funcionamento é algo que deve ser feito no início, antes mesmo do empreendimento estar em operação. Mas essa estruturação também pode e deve ser feita periodicamente, após o empreendimento estar em funcionamento.

A modelagem ajuda o empreendedor a ter uma visualização de maneira simples, clara e ampla do seu negócio. Para desenvolver um Modelo de Negócio, utiliza-se uma ferramenta específica e no mercado existem muitas delas. Geralmente essas ferramentas se baseiam em um quadro que pode ser impresso e colado num mural ou na parede, ou ser construído em uma tela da ferramenta utilizada.

Esse quadro apresenta, em forma de blocos, os principais fatores-chave de um empreendimento:




A elaboração do modelo de negócio exige uma ordenação e isso é muito importante para facilitar o entendimento da lógica do modelo e estruturar sua construção.

Observe, pela análise do quadro acima, que existem 4 partes distintas:

- O que vou fazer?
- Para quem vou fazer?
- Como vou fazer?
- Quanto (vai custar ou vou receber)?

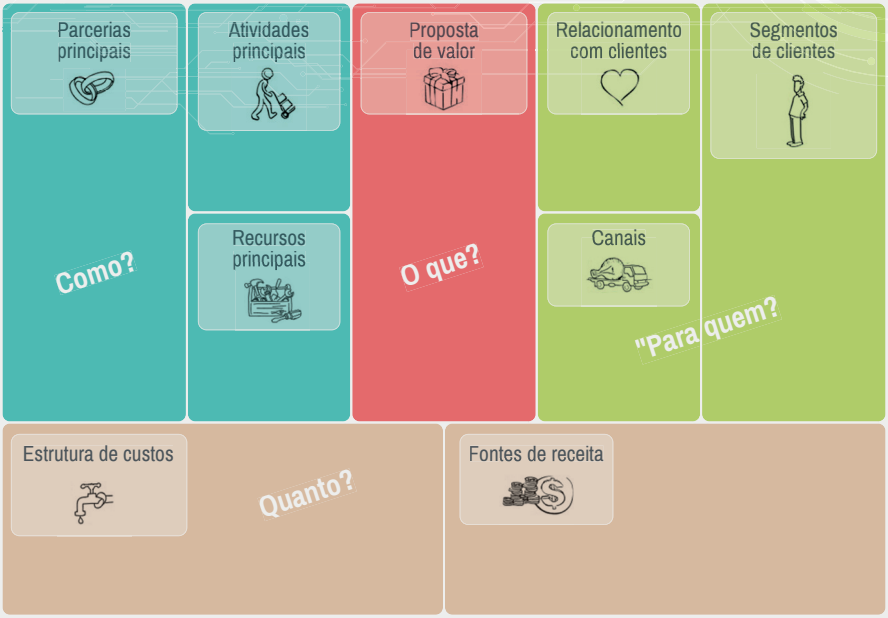
O importante é percorrer todas as quatro partes sem deixar nenhuma sem informação e validar a lógica do modelo seguindo o inter-relacionamento e a sequência das partes.

O uso de cores para diferenciar as partes é indicado, pois facilita a identificação e a compreensão das partes do modelo.

Ao construir seu modelo de negócio estruturado, usando qualquer metodologia ou ferramenta, você terá condições de responder a algumas questões que servirão para **validar** o seu modelo:

- Qual é a proposta de valor a ser entregue pelo seu produto / serviço?
- Para qual segmento de clientes o seu produto / serviço é direcionado?
- Como você pretende chegar até seu cliente?
- Como pretende mantê-lo?
- Quais as atividades que você precisa executar para entregar seu valor?
- Quais recursos você precisa para fazer o negócio funcionar?
- Quem são seus parceiros eventuais?
- Quais os seus custos previstos?
- Quanto e como pretende cobrar pelo seu produto / serviço?
- Qual o seu diferencial competitivo?
- Qual será sua margem de lucro esperada em um cenário realista?

A modelagem de negócio, por ser prática, apresenta muitos benefícios, pois mostra de forma visual toda complexidade do negócio de maneira abrangente, facilitando a compreensão dos principais elementos que o norteiam e ajudando a inovar.




## COMO ELABORAR UM MODELO DE NEGÓCIO

Como dissemos anteriormente, a modelagem de negócios aborda os principais aspectos que o empreendedor precisa considerar ao colocar sua empresa diante da realidade do mercado. Para que isso seja possível, o Modelo de negócio deve conter um resumo de cada um dos produtos-chaves do planejamento, de forma a facilitar seu entendimento.

Assim sendo, na elaboração do Modelo de Negócio devem ser consideradas e respondidas às seguintes questões:

- **Proposta de Valor:**

Essa parte conterá a definição do que será entregue ao cliente e fazer com que ele escolha a empresa e não uma concorrente. É importante determinar qual problema do cliente a proposta de valor está resolvendo ou qual a necessidade do cliente que ela está atendendo. A proposta de valor deve incluir a vantagem competitiva que a

solução e a empresa apresentam em relação à concorrência e deve, também, ser adequada para cada perfil de cliente.

Para definir a proposta de valor procure responder às seguintes questões:

- Que valor você entrega a seus clientes?
- Qual problema você está ajudando a resolver?
- Que necessidades você está satisfazendo?
- Que produtos e serviços você está oferecendo para cada segmento de clientes?
- Qual seu diferencial competitivo?

- **Segmento de Clientes:**

Nesta parte, você delineará qual segmento ou segmentos de clientes que a proposta de valor irá atender preferencialmente. É importante focar em nichos de mercado e conhecer bem o perfil de cada um.

Para definir o segmento de clientes, procure responder às seguintes questões:

- Para quem estou criando valor?
- Quem são os meus clientes mais importantes?
- Que outros segmentos poderiam ter o mesmo problema ou necessidade?

- **Relacionamento com Clientes:**

Neste segmento, você indicará como será a relação de sua empresa e de seu produto com o segmento de clientes. Defina também as estratégias para se comunicar, atrair, reter e ampliar o número de clientes.

Para definir o relacionamento com clientes, procure responder às seguintes questões:

- Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera que você tenha com eles?
- Qual o tipo de mensagem e a forma de acesso ao segmento de clientes?
- Qual é o custo de cada um?
- Como cada segmento de cliente se integra ao seu modelo de negócios?

- **Canais:**

Nesta parte, você definirá quais os meios de comunicação e de entrega para que sua proposta de valor e o seu produto chegue ao conhecimento de seus clientes, sejam avaliados, adquiridos, entregues e acompanhados no pós-venda.

É recomendável que a empresa utilize mais de um canal, de preferência entre 3 a 5, são eles:

- **Conhecimento:** como as pessoas saberão da existência do seu produto ou serviço (rede social, outdoor, anúncios em mídias, folders, palestras, demonstrações etc.).
- **Avaliação:** como seus produtos poderão ser avaliados (amostras, degustações, testes, certificação, brindes etc.).
- **Compra:** como seu produto ou serviço será adquirido pelo cliente (distribuidor, lojas físicas, e-commerce, assinaturas, vendedores, por telefone etc.).
- **Entrega:** como será entregue seu produto ou serviço (correios, transportadora, no ato da compra em loja física etc.).
- **Pós-venda:** como você irá medir o grau de satisfação dos clientes (enquete, telefone, formulário impresso, formulário digital, WhatsApp, amostragem etc.).

Para definir os canais procure responder às seguintes questões:

- Por meio de quais canais seus clientes querem ser contatados?
- Como você conseguirá alcançar seus clientes?
- Como seus canais são integrados?
- Qual canal funciona melhor para você?
- Qual canal funciona melhor para seu cliente?
- Quais apresentam melhor custo-benefício?
- Como estão integrados à rotina de seus clientes?

- **Recursos Principais:**

Nesta seção, você estabelecerá quais os recursos necessários e quais possibilitam o funcionamento de sua empresa. Observe que não estamos falando apenas de recursos financeiros, pois dependendo do tipo de empresa, os recursos como equipa-

mentos, programas, ferramentas, infraestrutura, conhecimento, capital humano, são necessários.

Para definir os recursos principais, procure responder às seguintes questões:

- Que recursos principais sua proposta de valor requer?
- Que recursos demandam seus canais de distribuição?
- Que recursos demandam o relacionamento com clientes?
- Que recursos demandam as ações para alcançar sua fonte de receita?

- **Atividades-Chave:**

Nesta subdivisão, você determinará quais as ações mais importantes para fazer com que a empresa funcione como descrito no Modelo de Negócios, considerando o desenvolvimento de software, plano de marketing, produção, vendas, logística etc.

Para definir as atividades-chave procure responder às seguintes questões:

- Que atividades-chave sua proposta de valor requer?
- Que atividades-chave seus canais de distribuição requerem?
- Que atividades-chave o Relacionamento com clientes requer?
- Que atividades-chave sua Fontes de receita requer?

- **Parcerias Principais:**

Neste momento, você deliberará quais as parcerias principais serão necessárias para produzir e comercializar sua proposta de valor e contribuir para manter a empresa funcionando conforme o planejado.

Para definir as parcerias principais procure responder às seguintes questões:

- Quem são seus principais parceiros?
- Quem são seus fornecedores principais?
- Que recursos principais você está adquirindo dos parceiros?
- Que atividades-chave são executadas por parceiros?

- **Estrutura de Custo:**

Nessa parte, você precisará qual a estrutura de custos fixos e variáveis que incidem sobre a produção e a comercialização dos produtos e na administração e na manutenção da empresa.

Para definir a estrutura de custos, procure responder às seguintes questões:

- Qual o custo unitário da produção de seu produto ou serviço?
- Quais são os custos mais importantes em seu modelo de negócios?
- Que recursos principais são mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

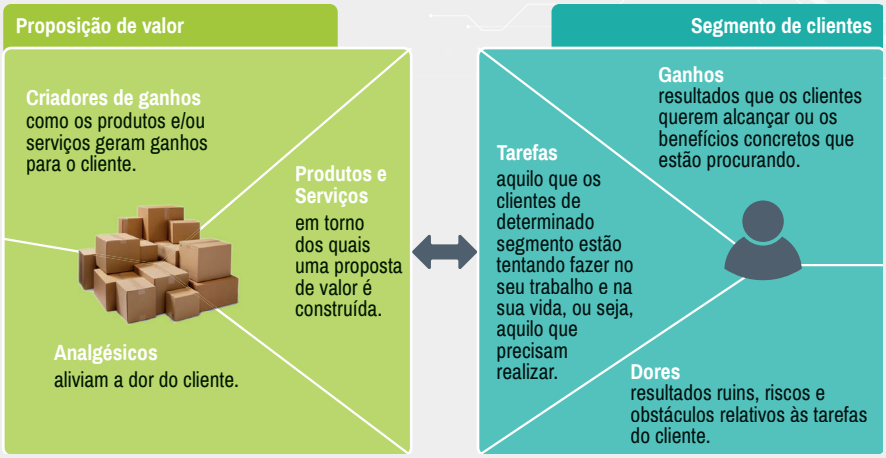
- **Fontes de Receita:**

Neste fragmento, você resolverá quais as formas de obter receita da empresa com a venda de produtos e serviços. Explicite se as receitas são provenientes da venda de produtos ou serviços, aluguel de produtos e serviços, taxa de assinatura, anúncios, taxa de utilização etc.

Para definir as fontes de receita, procure responder às seguintes questões:

- Quanto seus clientes se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço?
- Quanto e pelo que eles pagam atualmente?
- Qual a forma de pagamento?
- Como você pensa que eles prefeririam pagar?
- Qual o percentual de cada fonte de receita no total da receita?

As partes mais sensíveis de um Modelo de Negócio são a proposta de valor e o segmento de clientes. É importante a sintonia entre essas duas partes e isso pode ser mostrado de forma gráfica, a seguir:



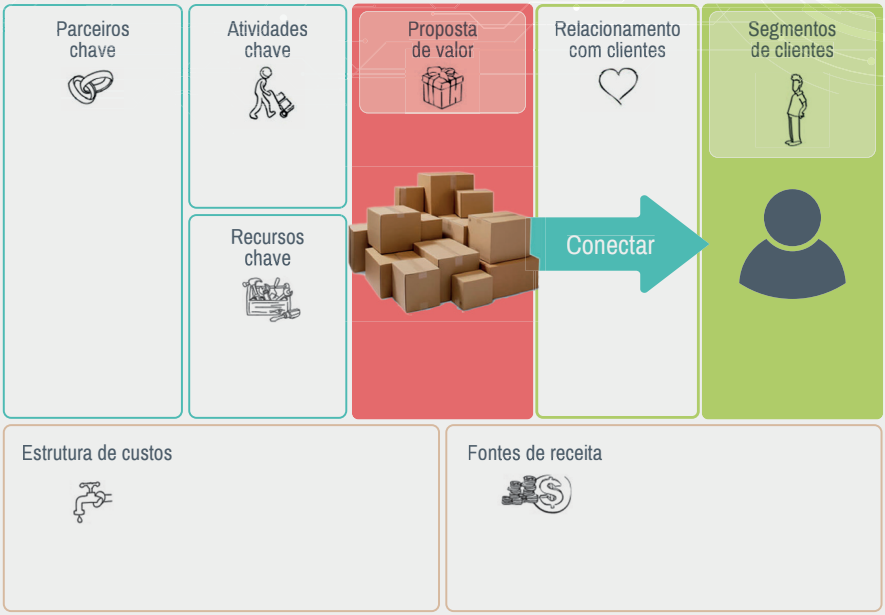

Produtos e serviços, que compõem sua proposta de valor, devem estar estreitamente relacionados com as tarefas dos clientes.

Da mesma forma, os criadores de ganhos, ou seja, as funcionalidades dos produtos e dos serviços devem estar orientadas para atender às expectativas de ganho dos clientes.

Os analgésicos, isto é, as soluções para problemas, devem estar associadas às dores do cliente.

**Não se imagina o desenvolvimento de um produto ou serviço que não estejam diretamente vinculados a um problema ou a um desafio do cliente.**

Os criadores de ganhos precisam ser capazes de atender a necessidade do cliente de enfrentar desafios a fim de se apropriar de oportunidades que lhe propiciarão ganhos. Da mesma forma, os analgésicos precisam ser eficazes o suficiente para solucionar problemas e mitigar riscos dos clientes. Havendo essa sintonia entre a proposta de valor e o segmento de clientes, o sucesso do produto ou serviço poderá ser alcançado, contribuindo para a competitividade e para o crescimento da empresa no mercado.




## TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS

Agora que você já aprendeu o que é um modelo de negócio, vamos falar de como esses modelos se adaptam aos diversos tipos de negócio e a forma de levar o produto ou o serviço até o cliente.

**DICA**

A escolha do modelo de negócio é uma etapa que precisa ser definida corretamente, pois é a partir dela que o seu negócio começará a se desenvolver e atingir os clientes.

Olhando sob o ponto de vista do tipo de negócio, podemos dizer que existem diversos modelos, todos eles baseados no modelo tradicional, porém com o viés do tipo de negócio que se pretende modelar. Vamos mostrar alguns modelos que são específicos para determinados tipos de negócio:

- **Franquia**

É um tipo bem usual de modelo de negócio, orientado para a distribuição e para a comercialização de produtos e serviços, quando o produtor e detentor da marca licencia o uso para terceiros. Exemplos: McDonald's, Chilli Beans, o Boticário, Havaianas.

- **Assinatura**

Esse modelo se aplica quando a empresa concede produtos ou serviços ao usuário mediante o pagamento de uma taxa periódica. É muito usado nos negócios de entretenimento, comunicação e divulgação de informação, como jornais, revistas, telecomunicações. Exemplos: Netflix, Sky, O Globo, Exame, Veja, Vivo, Microsoft.

- **Freemium**

Esse modelo se assemelha ao de assinatura, com a diferença que existem dois tipos de ofertas de serviços - Free e Premium. O usuário inicia pelo serviço gratuito (free) e depois migra para o Premium. Exemplos: Spotify e Tinder.

- **Isca e Anzol**

Nesse modelo, um produto é vendido com uma baixa margem de lucro, enquanto um outro, do qual o primeiro depende, é vendido com uma alta margem de lucro. Um exemplo é a máquina de café Nespresso, que tem um preço de venda relativamente baixo, enquanto suas cápsulas possuem um preço mais elevado.

Outras empresas que usam com sucesso esse modelo são a HP, que tem seu lucro na venda de cartuchos de tinta e a Gillette, que tem seu lucro em cima da venda da lâmina.

- **Marketplace**

Esse é o modelo típico das grandes empresas de varejo, como Lojas Americanas, Walmart, Mercado Livre, Netshoes e vários outros. Funciona de forma simples, quando uma marca menor aluga um espaço em uma loja maior, seja ela virtual ou física. Esse "aluguel" é pago por meio de uma porcentagem das vendas. Com isso, pequenas empresas, conseguem entrar no mercado mediante grandes empresas.

- **Negócios Sociais**

Esse modelo de negócio se propõe a mesclar objetivos sociais e ambientais com fins lucrativos. Empresas que usam esse modelo se preocupam com sua imagem e buscam o desenvolvimento social, geralmente focando em classes menos favorecidas. Exemplos: Solidarium (desenvolve canais de comercialização não convencionais para produtores mais pobres) e Tekoha (comercializa produtos artesanais criados por comunidades de todo o Brasil).

- **Economia Colaborativa**

Esse é um modelo bastante conhecido em que uma pessoa tem um bem ou um serviço e se associa, de forma colaborativa, a uma empresa que comercializa esses produtos e serviços, por meio de uma plataforma que busca garantir a segurança para ambos os lados, retendo uma comissão. Exemplos: Uber e Airbnb.

Agora vamos focar em como sua empresa pretende levar o produto ou serviço até o cliente. No momento, surge a ideia de vender pela internet, mediante o e-commerce, e então outros tipos de modelos de negócios poderão ser considerados para que você escolha qual se encaixa melhor com a proposta do seu negócio:

- **Business to Business (B2B)**

Caracteriza-se pela relação de consumo entre as empresas. Com o avanço da tecnologia, o mercado B2B no Brasil ainda está em franco crescimento e é possível ganhar dinheiro neste mercado.

Exemplo: qualquer loja física ou on-line que compra os produtos por atacado de um B2B, para vender ao consumidor final.

- **Business to Consumer (B2C)**

Acontece quando o próprio consumidor compra o produto que deseja direto da empresa, sem nenhuma intermediação.

Exemplo: Uma pessoa entra no e-commerce de vinhos, escolhe o produto, realiza o pagamento e o recebe em sua casa.

- **Business to Employee (B2E)**

Relação de venda que acontece entre empresas e funcionários. O colaborador deve possuir um acesso exclusivo para realizar a compra.

Exemplo: Uma empresa de tecnologia vende os produtos para os seus funcionários, com descontos.

- **Business to Government (B2G)**

Relação de venda entre empresas e governos, considerando os processos burocráticos exigentes nesta relação.

Exemplo: Fornecedores de material de limpeza que vendem para órgãos de governo.

- **Business to Business to Consumer (B2B2C)**

Combinação dos modelos B2B e B2C. Corresponde à transação que ocorre entre empresas, mas que objetiva atingir o consumidor final.

Exemplo: marketplaces são um exemplo de B2B2C. Neles, o lojista anuncia o seu produto por meio de um canal de venda, para atingir o consumidor final.

- **Consumer to Consumer (C2C)**

Relação de compra e venda que acontece entre consumidores. Ocorre principalmente em redes sociais sem necessidade de uma empresa intermediária na transação.

Exemplo: Venda de produtos pelo Facebook ou Instagram ou por plataformas tipo Mercado Livre.

- **Direct to Consumer (D2C)**

Relação de venda das indústrias, dos distribuidores e dos importadores diretamente ao consumidor final, sem intermediários na relação.

Exemplo: Indústria de roupas que vende seus produtos ao consumidor final, geralmente por um preço mais atrativo, como os Outlets.

# ALGUMAS FERRAMENTAS PARA A MODELAGEM

Definir o modelo de negócio é uma tarefa muito importante, pois a partir de um modelo definido é que o seu negócio começará a se desenvolver de forma correta e segura, possibilitando garantir um resultado positivo.

O modelo de negócio que você escolhe vai determinar o futuro de sua empresa.

Para ajudá-lo a encontrar a melhor maneira de montar seu modelo de negócio, existem diversas ferramentas com metodologias adequadas a cada tipo de negócio.

As principais e mais utilizadas são:

- **CANVAS**

Trata-se de um modelo de planejamento amplamente difundido e utilizado tanto para quem já tem uma empresa em funcionamento e precisa reestruturá-la, quanto para quem está começando a empreender.

O CANVAS utiliza um mapa em que são descritas as hipóteses de seu negócio. São as mesmas partes que foram apresentadas anteriormente no item **Como elaborar um Modelo de Negócio.**

Você deve incluir as hipóteses e montar um mapa, como se fosse um quadro, usando *post-its*. As hipóteses devem ser sempre testadas e podem ser alteradas, caso seja necessário.

- **Strategyzer**

O Strategyzer é a ferramenta oficial do livro Business Model Generation e seus autores, Alexander Osterwalder e Yves Pigeut. É provavelmente a ferramenta mais completa e mais cara. Custa 299 dólares por ano por projeto (https://www.strategyzer.com/).

- **Business Model Toolbox**

É a ferramenta para iPad do Strategyzer e custa cerca de U$ 30 (https://bmtoolbox.net/).

- **LaunchPad Central**

É uma plataforma que serve como um concentrador para que equipes validem as hipóteses sobre os produtos ou serviços. É uma ferramenta B2B que é vendida como uma solução para empresas, universidades, aceleradoras e Governo (https://www.launchpadcentral.com).

- **BM Fiddle**

O Business Model Fiddle é uma ferramenta rápida e minimalista para capturar e compartilhar ideias usando telas populares (https://bmfidle.com).

- **Canvanizer**

É uma ferramenta da Web simples, com fácil compartilhamento de links entre os membros da equipe que estão fazendo um brainstorming em um projeto, mas não necessariamente na mesma sala. É indicada para registrar e acompanhar a evolução das ideias geradas no brainstorm e validar se elas estão aderentes ao negócio (https://canvanizer.com/).

- **Business Model Designer**

É uma ferramenta gratuita e colaborativa, com inúmeros modelos já prontos, que pode ser utilizada por empresas de todas as áreas (https:bmdesigner.com).

- **Validação de hipóteses (Validation Board)**

Essa ferramenta resume-se em um quadro que ajuda equipes a testar as premissas de negócio e a verificar em que ponto de validação está a ideia. Simples e muito adequada para induzir o correto uso do ciclo de "construa", "mensure", "aprenda". Serve para validar se a solução engloba os diversos componentes do Canvas (https://www.leanstartupmachine.com/validationboard/).

## ATIVIDADE 2

Assinale para cada afirmação a seguir se ela é verdadeira (V) ou falsa (F):

( ) No Desenvolvimento de um Modelo de negócio, focamos em quatro partes distintas:

- O que vou fazer?
- Para quem vou fazer?
- Como vou fazer?
- Quanto (vai custar ou vou receber)?

( ) Na Proposta de valor, é importante determinar qual problema do cliente que ela irá resolver ou qual a necessidade do cliente que ela estará atendendo.

( ) Olhando sob o ponto de vista do tipo de negócio, verificamos que só existe um modelo tradicional, adequado a todo o tipo de negócio que se pretende modelar..

( ) Definir o modelo de negócio é uma tarefa muito importante, pois a partir de um modelo definido é que o seu negócio começará a se desenvolver de forma correta e segura, possibilitando garantir um resultado positivo. O modelo de negócio que você escolhe vai determinar o futuro de sua empresa.

**RESPOSTAS**

( V ) No desenvolvimento de um Modelo de negócio, focamos em quatro partes distintas:

- O que vou fazer?
- Para quem vou fazer?
- Como vou fazer?
- Quanto (vai custar ou vou receber)

( V ) Na proposta de valor é importante determinar qual problema do cliente que ela irá resolver ou qual a necessidade do cliente que ela estará atendendo.

( F ) Na verdade, não existe apenas um modelo.

Se olharmos sob o ponto de vista do tipo de negócio, podemos dizer que existem diversos tipos de modelos de negócio, todos eles baseados no modelo tradicional, porém com o viés do tipo de negócio que se pretende modelar.

( V ) Definir o modelo de negócio é uma tarefa muito importante, pois a partir de um modelo definido é que o seu negócio começará a se desenvolver de forma correta e segura, possibilitando garantir um resultado positivo. O modelo de negócio que você escolhe vai determinar o futuro de sua empresa.

# GANHOS COM UM MODELO DE NEGÓCIOS

Agora que você já sabe o que é e para que serve a modelagem de processos de negócios, vamos falar de como ela pode ajudar a sua empresa.

Tente considerar que elaborar um Modelo de Negócio não se resume em preencher um quadro com *post it* e depois guardá-lo ou simplesmente ignorá-lo e continuar trabalhando da mesma forma.

Certamente, após a conclusão do seu Modelo de Negócio, você irá enxergar os ganhos e identificar novas oportunidades para inovar ou melhorar em seus produtos, serviços e segmento de clientes.

A modelagem irá permitir que você identifique e elimine atividades que não geram valor para o negócio, bem como criar novas atividades para melhorar o seu produto ou serviço, o atendimento ao seu cliente, as relações com parceiros e colaboradores e muitas outras possibilidades de crescimento e competitividade.

## QUAL SUA IMPORTÂNCIA PARA UMA EMPRESA?

A Modelagem de Negócio é uma atividade que possibilita o empreendedor identificar todos os fatores envolvidos nos processos da empresa, bem como definir suas responsabilidades.

Por meio da Modelagem de Negócios é possível promover melhorias nos processos de negócios, com o auxílio de ferramentas de modelagem e visualizar os recursos necessários para a produção e para comercialização de produtos e serviços e as atividades que agregam valor ao negócio.

As empresas em geral, mas principalmente as pequenas empresas e startups vivem um momento de muitos desafios, sendo necessário manter uma vantagem competitiva em relação a concorrência. Para isso é necessário ter produtos e serviços diferenciados, produzidos com qualidade, a custos reduzidos, com alta produtividade, pouco desperdício de material e de tempo.

**DICA**

É importante a utilização de um Modelo de Negócio para possibilitar o amplo entendimento de todos os processos e dos recursos que serão utilizados na empresa.

O benefício mais importante que o Modelo de Negócio proporciona a uma empresa é o autoconhecimento, pois lhe dá a visibilidade necessária para as ações das etapas seguintes à modelagem e que farão com que a empresa ganhe escala no mercado, seja produtiva, seja competitiva.

## VISÃO SISTÊMICA

Visão sistêmica consiste na habilidade em compreender os sistemas de uma empresa, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir uma análise do seu funcionamento e qualquer interferência desse.

Mediante a visão sistêmica é possível identificar os processos, saber como funcionam, quais os setores envolvidos, como eles se integram, como é a produção e a entrega dos produtos ou serviços ao cliente.

Abrange também o entendimento e a relação dos ambientes interno e externo, como são realizadas as transações e como ocorre o fluxo das informações entre os diversos sistemas.

Para os empreendedores, a visão sistêmica possibilita a assertividade e a oportunidade de tomada de decisão dentro da empresa. A fim de que um empreendedor possa identificar as oportunidades do mercado e preparar sua empresa para se apropriar delas, é essencial que tenha essa visão sistêmica, pois a partir dela é que seus negócios serão construídos com vantagem competitiva.

**DICA**

A visão sistêmica é essencial para o desenvolvimento de um Modelo de Negócio realista e preciso, que possibilite o crescimento da empresa.

## VALOR PERCEBIDO E VANTAGEM COMPETITIVA

No Modelo de Negócio, como se descreve no item **Como elaborar um Modelo de Negócio**, as partes mais sensíveis são a proposta de valor e o segmento de clientes.

De forma geral, a proposta de valor é um conceito de marketing que determina se o seu negócio tem um valor percebido pelos seus clientes, sendo essa a principal razão que fará com que esses clientes comprem o seu produto e não o dos seus concorrentes.

O **valor percebido** é a forma como o cliente atribui valor a um produto ou serviço, também definido como o custo-benefício. Esse valor é construído pelo cliente por meio de um conjunto de características, tangíveis ou intangíveis, que ele considera relevantes para atendimento de suas necessidades reais ou simbólicas.

A percepção que o cliente tem a respeito do valor de seu produto é muito importante e deve fazer parte das estratégias de comunicação de sua empresa.

É justamente o Valor Percebido que faz com que o produto se destaque dos concorrentes e, por mais estranho que pareça, isso não depende exclusivamente de preço.

**DICA**

O Valor Percebido deve necessariamente fazer parte das estratégias de venda do seu produto e ser apresentado no Modelo de Negócio, pois ele representa, na realidade, a sua Vantagem Competitiva.

## E SE NÃO FIZER?

Empreender para ser o dono do próprio negócio é uma ideia cada vez mais presente na vida dos brasileiros, principalmente os jovens. A motivação principal para se tornar empresário é a da independência, tanto financeira quanto profissional.

Ocorre que, muitas vezes, esses potenciais empreendedores não se preparam para o negócio e iniciam suas atividades sem o mínimo de preparo. Obviamente que a probabilidade de êxito é pequena e muitos negócios naufragam nos primeiros anos.

O risco de não se preparar prévia e adequadamente é muito grande.

**DICA**

Não ter um Modelo de Negócio, por tudo que foi mostrado anteriormente nesse e-book, é o principal fator de risco ao abrir uma empresa, trazendo prejuízos financeiros e frustrações para o candidato a empreendedor.

Sem ter o negócio modelado, o futuro empreendedor será induzido a pensar que vai investir uma determinada quantia e ser surpreendido com despesas não consideradas, vender menos do que imaginava e ver seu sonho se diluir sem que os objetivos tenham sido alcançados.

A abertura de um negócio é uma decisão bastante delicada e complexa na vida do futuro empreendedor. Não se pode afirmar, com convicção, que um negócio que tenha sido modelado e planejado obtenha sucesso, mas podemos afirmar, com base nas estatísticas de mortalidade de empresas, que sem um Modelo de Negócio detalhado e que considere todos os aspectos envolvidos, as probabilidades de sucesso são muito pequenas.

## ATIVIDADE 3

Assinale para cada afirmação a seguir se ela é verdadeira (V) ou falsa (F):

( ) A modelagem de negócio é importante, porém ela por si só não irá assegurar que você identifique atividades que não geram valor para o negócio. É preciso ser complementada com um Plano de Negócio.

( ) Por meio da Modelagem de Negócios é possível promover melhorias nos processos de negócios e visualizar os recursos necessários para a produção e para a comercialização de produtos e serviços.

( ) Visão sistêmica consiste na habilidade de desenvolver sistemas adequados às necessidades de funcionamento de uma empresa, ou seja, ter o conhecimento de ferramentas e processos que permitam o desenvolvimento de funcionalidades que atendam e suportem as operações da empresa.

( ) Valor Percebido é uma visão do cliente, associada ao preço que ele paga pelo seu produto ou serviço. Não precisa necessariamente ser incluído no Modelo de Negócio, mas deve fazer parte do plano de marketing.

**RESPOSTAS**

( F ) A modelagem irá permitir que você identifique e elimine atividades que não geram valor para o negócio, bem como criar novas atividades para melhorar o produto ou serviço, o atendimento ao seu cliente, as relações com parceiros e colaboradores e muitas outras possibilidades de crescimento e competitividade.

( V ) Por meio da Modelagem de Negócios é possível promover melhorias nos processos de negócios, com o auxílio de ferramentas de modelagem e visualizar os recursos necessários para a produção e para a comercialização de produtos e serviços, e as atividades que agregam valor ao negócio.

( F ) Na verdade a Visão Sistêmica não se refere ao desenvolvimento de sistemas.

Visão sistêmica consiste na habilidade em compreender os sistemas de uma empresa, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir uma análise do seu funcionamento e qualquer interferência desse.

( F ) Na verdade o Valor Percebido não está associado ao preço pago pelo produto.

Ele é a percepção do cliente sobre o valor ou o benefício que o bem ou serviço tem para ele. O Valor Percebido deve necessariamente fazer parte das estratégias de venda do seu produto e ser apresentado no Modelo de Negócio, pois ele representa, na realidade, a sua Vantagem Competitiva.

Esse e-book procurou mostrar a importância de um bom Modelo de Negócio para se iniciar um empreendimento ou adequá-lo às exigências de produtividade e competitividade que o dinamismo do mercado exige.

**DICA**

Acesse o Portal de EAD do SEBRAE e veja outras soluções educacionais que podem impulsionar o desenvolvimento de um negócio.