

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LEANDRO DOS SANTOS

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS:
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA OFICINA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MEDIANEIRA

2016

LEANDRO DOS SANTOS

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS:
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA OFICINA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Carlos L. Wrasse.

MEDIANEIRA

2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Graduação
Bacharelado em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

MODELAGEM DE NEGÓCIOS: UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA OFICINA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA

Por
LEANDRO DOS SANTOS

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) foi apresentado às 13h50min do dia 14 de junho 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Me. Carlos L. Wrasse
UTFPR – Câmpus Medianeira (Orientador)

Prof. Me. Márcio Becker
UTFPR – Câmpus Medianeira

Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser
UTFPR – Câmpus Medianeira

A versão assinada desse termo encontra-se na secretaria do curso.

*Aos meus pais, Cesar e Zelir.
Meus irmãos, Ane Caroline e Romario.
E aos meus amigos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e colocado pessoas ao meu redor que fizesse esse dia ser possível.

Aos meus pais, Cesar e Zelir, pelo imenso sacrifício dado até hoje, além da educação. Onde levarei para a vida toda e tentarei passar um pouco de seus ensinamentos.

Aos meus irmãos, Ane Caroline e Romario, que por cinco anos ajudaram em momentos difíceis da minha vida, que sem eles este trabalho não teria uma palavra.

Aos professores do Curso de Engenharia de Produção da UTFPR, Câmpus Medianeira, que contribuíram para minha formação, em especial meu orientador Prof. Me. Carlos L. Wrasse.

A minha Banca Examinadora, Prof. Me. Márcio Becker e Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser, que além de professores foram amigos nesses cinco anos, quando aprendi ensinamentos que levarei para o resto da vida.

E, por fim, aos meus verdadeiros amigos conquistados nesses cinco anos de universidade.

**“Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro
que deixa de existir. ”**

Steve Jobs

RESUMO

DOS SANTOS, Leandro. **Modelagem de Negócios:** Utilização da ferramenta Canvas para implantação de uma oficina de reparação automotiva. 2016. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Este trabalho foi elaborado com o principal objetivo de apresentar conceitos referentes ao empreendedorismo, padrões de modelo de negócios, design e estratégia para formulação de uma oficina de reparação automotiva na cidade de Chapecó – Santa Catarina, através da aplicação da ferramenta Canvas, útil na melhor descrição do negócio. Desenvolvido através de um quadro visual com nove componentes, constituindo-se de segmento de clientes, proposta de valor, canais de comunicação, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos. O Canvas visa descrever, visualizar, mensurar e modificar o modelo de negócio, auxiliando no entendimento e compreensão do mesmo. O presente trabalho é caracterizado como exploratório-descritivo e a pesquisa se apresenta quase em total qualitativa, com alguns levantamentos de custos e receitas. A coleta de dados partiu-se de consulta ao setor automotivo, fornecedores e potenciais clientes e parceiros. O resultado justificou a pesquisa e aplicação do Canvas, pois, apresentou de forma simples o modelo de negócio pretendido com seus diferenciais na prestação de serviços ao setor automotivo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Canvas; Negócio.

ABSTRACT

DOS SANTOS, Leandro. **Business Modeling: Using Canvas tool for the implementation of a workshop of automotive repair**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2016.

This work was done with the main objective to present concepts related to entrepreneurship, business model standards, design and strategy for the formulation of a workshop of automotive repair in the city of Chapecó - Santa Catarina, by applying the Canvas tool, useful in better business description. Developed through a visual picture with nine components, constituting of customer segments, value proposition, communication channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships and structure custos. O canvas aims to describe, visualize, measure and modify the business model, helping the understanding and comprehension of it. This study is characterized as exploratory and descriptive research presents qualitative almost full, with some cost surveys and revenues. Data collection was split consultation to the automotive sector, suppliers and potential customers and partners. The result justified the research and application of Canvas, as presented simply the desired business model with its advantages in providing services to the automotive sector.

Keywords: Entrepreneurship; canvas; Business.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valor em reais por tipo de serviço prestado	42
Tabela 2- Projeção de prestação de serviços ano 1.	42
Tabela 3 - Projeção de prestação de serviços ano 2.	43
Tabela 4 - Projeção de prestação de serviços ano 3	44
Tabela 5 - Salário dos funcionários com impostos.	44
Tabela 6 - Despesas pré-operacionais.....	46
Tabela 7 - Despesas com maquinas e equipamentos.....	46
Tabela 8 - Custos com moveis	47
Tabela 9 – Depreciação para moveis e máquinas.	47
Tabela 10 - Investimento inicial para o primeiro mês de funcionamento.....	47
Tabela 11 - Fluxo de caixa esperado para os três primeiros anos de funcionamento	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	16
2.2 CANVAS.....	17
2.2.1 Segmento de Clientes	18
2.2.2 Proposta de Valor.....	19
2.2.3 Canais de Comunicação	20
2.2.4 Relacionamentos com Clientes	21
2.2.5 Fontes de Receita	22
2.2.6 Recursos Principais.....	23
2.2.7 Atividades-Chave	24
2.2.8 Parcerias Chave.....	24
2.2.9 Estruturas de Custo.....	25
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS.....	26
2.3.1 Modelos Desagregados.....	27
2.3.2 Modelo Cauda Longa	28
2.3.3 Modelos de Negócios de Plataformas Multilaterais.....	28
2.3.4 Modelos de Negócios Grátis	29
2.3.5 Modelo de Negócios Abertos	30
2.4 DESIGN.....	31
2.5 ESTRATÉGIA.....	31
3 MATERIAIS E MÉTODOS	34
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados.....	35
3.1.2 Caracterização do Ambiente da Pesquisa.....	35
4 ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	37
4.1 O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS	37
4.1.1 Segmento de Clientes	40
4.1.2 Proposta de Valor.....	40
4.1.3 Canais de Comunicação	40
4.1.4 Relacionamento com os clientes.....	41
4.1.5 Fontes de Receita	41
4.1.6 Recursos Principais.....	44
4.1.7 Atividades Chave	45
4.1.8 Parcerias Principais.....	45
4.1.9 Estruturas de Custos.....	45
4.2 APLICANDO AS ESTRATÉGIAS	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A	53

1 INTRODUÇÃO

A crescente dificuldade para obtenção de um bom emprego, a falta de perspectiva de uma carreira profissional, aliada à esperança de um futuro financeiro independente, são alguns dos principais motivos que levam as pessoas a criar um novo negócio em um mundo globalizado e mais competitivo. Porém grande parte destes empreendedores implanta seu negócio sem um estudo prévio. Não basta querer empreender, tudo deve estar bem fundamentado para que se obtenha êxito (DORNELAS, 2008).

Empreender é um processo de aprendizagem contínuo, em que o empreendedor cria e recria constantemente a sua visão do mundo, modificando a si e os seus desejos de auto realização em processo permanente de auto-avaliação e autocriação (DOLABELA, 2003).

O empreendedor tem como características a iniciativa, autonomia, autoconfiança, necessidade de realização, perseverança e tenacidade para vencer obstáculos, capacidade de se dedicar ao trabalho e concentrar esforços para alcançar resultados, comprometimento e crê no que faz (DOLABELA, 1999).

Através da necessidade de melhoria e identificação de novas oportunidades, esse trabalho foi desenvolvido afim de estudar a aplicação de ferramentas que possam auxiliar a desenvolver um modelo de negócio para se implantar em uma oficina de reparação automotiva na cidade de Chapecó – SC.

Incontáveis modelos inovadores de negócios surgem a cada dia. Empresas completamente novas se formam enquanto as antigas desabam. Os inovadores desafiam a velha guarda, que luta fervorosamente para se reinventar. A inovação em modelos de negócios relaciona-se em criar valor para as empresas, clientes e para toda a sociedade.

O modelo foi construído a partir da ferramenta Canvas proposta pelo consultor suíço Alexander Osterwalder, com o auxílio de Yves Pigneur. Durante a sua tese de doutorado Alexander desenvolveu a ferramenta Canvas, com intuito de simplificar a visão do negócio, com uma linguagem simples de descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos. A ferramenta Canvas propõe uma visão global do negócio de forma simples. Transformando ideias visionárias em modelos de negócios que

virem o jogo, ou rejuvenesçam o jogo. O estudo é baseado em um quadro com nove componentes propostos no livro Business Model Generation, segmentos de clientes, proposta de valor, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Propondo técnicas de inovação, planejamento e construção de modelos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Assim esse trabalho aplicou ao negócio a ferramenta Canvas, com toda a contextualização pertinente acerca do modelo proposto.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos serão explicados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Análise de uma oficina de reparação automotiva utilizando a metodologia proposta pelo Modelo de Negócios Canvas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Definir os padrões de modelos de negócios.
- b) Definir os 9 componentes para a criação da empresa segundo a ferramenta de design proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).
- c) Elaborar o Quadro do Modelo Canvas de Negócios.
- d) Verificar a viabilidade de abertura do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Todo negócio começa na cabeça de um empreendedor motivado a criar algo novo, com esta visão pessoas com espírito empreendedor assumem riscos com o objetivo de ganhar dinheiro, mas sem perder os créditos por ter criado algo novo ou feito uma melhoria em algo já existente. Essa busca de satisfação pessoal além de satisfazer as necessidades individuais, gera renda e causa impactos sociais e econômicos na sociedade em geral (KOTLER, 2003).

A necessidade de melhoria e identificação de novas oportunidades, com o uso de modelos de negócios inovadores existentes atualmente, despertou o interesse de pesquisadores em desenvolver ferramentas de suporte. O quadro do modelo Canvas de Negócios é uma delas, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo propõe de forma simples e objetiva o negócio. Essas ferramentas são importantes para compreender, projetar e programar modelos de negócios.

A presente pesquisa projetou e analisou um modelo baseado no Canvas que modifique a forma de prestar serviços de reparação automotiva, satisfazendo uma necessidade de crescimento da organização como um todo. Através da definição dos nove componentes, segmento de clientes, proposta de valor, canais de comunicação, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos descreveu-se as características do modelo proposto de oficina de reparação automotiva, analisando fatores que influenciam na possibilidade ou não de implantação do negócio.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão teórica acerca dos conceitos de empreendedorismo, padrões de modelo de negócios, e a utilização da ferramenta Canvas se encontra a seguir.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é a relação de pessoas e processos que, em conjunto, transformam idéias em oportunidades, e a implementação destas oportunidades levam a negócios de sucesso. O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem (DORNELAS, 2008).

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DOLABELA, 1999).

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para gerar lucro sobre ela, assumindo riscos calculados e a possibilidade de fracassar, tem iniciativa para criar e paixão pelo que faz, utiliza recursos de forma criativa, transformando assim o ambiente social e econômico onde está inserido. O empreendedor é alguém imbuído de paixão e de energia para criar algo novo (KOTLER, 2003).

Destaca-se que o empreendedor não é somente aquele que cria novos mercados, mas também aquele que explora a criação de negócios em mercados já existentes (DORNELAS, 2008).

2.2 CANVAS

Canvas é a principal ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), em seu livro. Tem como objetivo fornecer um formato diferenciado para descrever, visualizar, mensurar e modificar o modelo de negócio. Com um conceito que visa detalhar o modelo de negócio da organização, de seus competidores ou de qualquer outra empresa criando, assim, um instrumento de fácil entendimento e compreensão.

O modelo se divide em nove blocos que englobam as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Conforme a Figura 1.

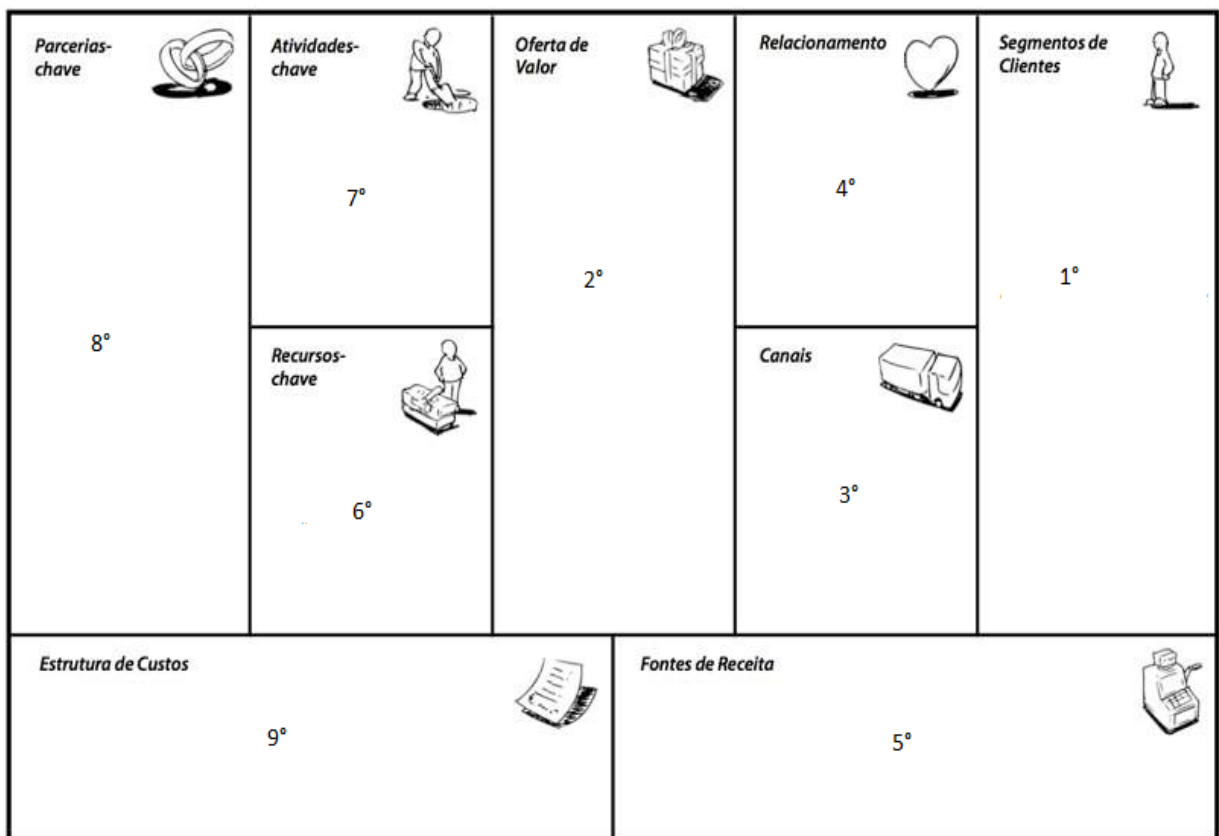


Figura 1 - Componentes Chave do Modelo Canvas de Negócios.
 Fonte: Autor baseado em Osterwalder e Pigneur (2011).

Os componentes do Modelo Canvas de Negócios serão apresentados a seguir.

2.2.1 Segmento de Clientes

Esse componente define os diferentes grupos de pessoas que a empresa busca alcançar e satisfazer. Estabelecer qual o tipo de segmento que a empresa deve servir se torna indispensável, assim, auxiliando no processo de tomada de decisão e na compreensão das necessidades de clientes específicos.

Atualmente as empresas não estão mais focadas somente no mercado de massa, estão buscando segmentos de clientes para melhor atender e delimitar seu objetivo, dividindo assim em segmentos de mercado ou ainda em nichos menores de mercado (KOTLER; 2003).

Cada vez mais os clientes estão exigindo das empresas que tipos de produtos ou serviços desejam e quando, onde e como querem adquiri-lo, complementando assim, a necessidade de inovar e estabelecer padrões de produtos e prestação de serviços que ainda não existem no mercado (KOTLER; KELLER, 2006)

Existem diferentes tipos de segmentos de clientes, exemplificando a seguir:

a) Mercado de massa – Neste segmento não se restringe a um pequeno grupo de pessoas. A proposta é atender as necessidades de um grupo uniforme de clientes, com problemas similares. Ex: setor de eletrônicos.

b) Nicho de mercado – Ao contrário do mercado de massa, este segmento atende um segmento de clientes específico e especializado. Ex: fabricantes de peças de carro dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis.

c) Segmentado – Este segmento atende a mercados com necessidades e problemas levemente diferentes. Ex: Um banco que atenda a dois grupos de clientes, um grupo que possui clientes com recurso até R\$ 100.000, e um grupo com renda acima dos R\$ 500.000.

d) Diversificada – Serve a um segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes. Ex: Amazon diversificou seu negócio de revenda oferecendo serviços de computação em nuvem: espaço de armazenamento online

e servidores sob demanda, assim, satisfazendo a necessidades de empresas de web, com propostas de valor completamente diferentes.

e) Multilateral – Um exemplo que melhor representa esse segmento são as empresas de cartão de crédito, precisam de uma grande base de proprietários de cartões, e uma grande base de comerciantes que aceitem seus cartões, assim, satisfazendo a necessidades de clientes interdependentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.2 Proposta de Valor

A proposta de valor descreve o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece para seu segmento de clientes específico, ou seja, é o que a empresa tem para agregar no que tange a seus produtos e serviços. Essa proposta pode ser algo novo no mercado ou algo já existente mais com atributos adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Especificando a proposta de valor segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é importante ter algumas questões em mente como: Que valor será entregue ao cliente? Qual o problema vai ser resolvido? Que necessidades esta sendo satisfeita?. Que conjunto de produtos e serviços é oferecido para cada Segmento de Clientes?.

a) Destaca-se que para a criação da proposta de valor é necessário trabalhar em cima de alguns elementos:

b) Novidade: Grande diferencial competitivo e de interesse do mercado;

c) Desempenho: Importante meio de criar valor. Adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes;

d) Design: Elemento importante, porém difícil de medir;

e) Marca/Status: Questão de exibir status com uma marca específica;

f) Preços: Ofertar produtos com valores menores;

g) Redução de Custo: Ajudar os clientes a reduzir o custo;

h) Redução de Risco: Valorizar a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços;

i) Acessibilidade: Tornar produtos e serviços acessíveis aos clientes;

j) Conveniência: Deixar os produtos mais fáceis de utilizar pode criar valor substancial.

Deve-se entender a proposta de valor para uma melhor identificação dos clientes com a marca, estabelecendo-se, assim, a satisfação dos clientes. Destacando-se que os clientes possuem diferentes perfis e necessidades (KOTLER; 2003).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 464): “Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso.”

2.2.3 Canais de Comunicação

Os canais de comunicação são os meios pelo qual a organização estabelece o contato com seus clientes. Os canais têm diversas funções dentro da empresa, amplia o conhecimento dos clientes em relação aos produtos e serviços, ajudam os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa, permitem adquirir determinados produtos e serviços específicos, e fornecem suporte após a compra aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Algumas perguntas básicas devem ser realizadas para descrever melhor o tipo de comunicação que a empresa deseja ter com seus clientes. Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? como é a integração entre os canais de comunicação? qual funciona melhor? quais apresentam melhor custo-benefício? como estão integrados à rotina dos clientes? Estabelecer o tipo de canal se é indireto, direto ou misto que, será utilizado para comunicação com o cliente nas cinco fases (conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda) do canal é de grande importância. Como exemplo de canal direto podemos citar equipe de vendas ou um site, ambos administrados pela própria organização, já o canal indireto refere-se a relação com parceiros, como lojas parceiras, atacado, revenda ou sites parceiros, contudo, esta parceria resulta em margens de lucros menores, ao contrário do canal direto que possui um lucro maior, mas em compensação custa dinheiro para preparar e operar. A melhor forma de levar a proposta de valor ao

mercado é encontrando o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, criando um relacionamento melhor com o cliente e aumentando os lucros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os Canais de comunicação são os responsáveis por fazer o produto ou serviço chegar aos clientes, definindo como será realizada a entrega. Podem ser por revistas, jornais, TV, de distribuição em lojas, seguradoras, armazéns, bancos, além disto, esta entrega deverá gerar valor. E para isso volta-se ao conjunto de relações com os principais parceiros. A escolha do canal de atendimento é feita ponderando questões como complexidade do produto ou serviço, facilidade de uso pelos clientes e o respectivo custo (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.4 Relacionamentos com Clientes

Partindo da idéia de que toda empresa necessita de clientes, ter uma boa relação com os mesmos é de fundamental importância para o sucesso da organização. Estabelecer o tipo de relação que se deseja ter com cada segmento de cliente, sendo esta relação pessoal ou automatizada. Ainda alinhando os tipos de motivações que levam ao relacionamento com o cliente, como conquista do cliente, retenção, e ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Existem diversas categorias de relacionamentos com clientes, citadas a seguir:

a) Assistência Pessoal – Baseada na interação humana.

Assistência Pessoal Dedicada – Envolve a dedicação de um representante específico para um cliente individual.

b) *Self Service* – Não possui relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.

c) Serviços Automatizados – Forma mais sofisticada de *self service* com processos automatizados.

d) Comunidade – Comunidades de usuários criadas com o intuito de envolver-se mais com clientes e *prospect*, e facilitar a comunicação entre membros da comunidade.

e) Cocriação – Empresas que vão além da tradicional relação cliente-vendedor

para cocriar valor com os clientes, convidando os clientes a participar da criação de valor da empresa.

A forma de se relacionar com o cliente pode fortalecer o ciclo de vida do cliente e, conseqüentemente, aumentar o seu consumo com a empresa. Além de complementar a identificação dos pontos de melhorias dos seus processos internos. Sendo assim, reforça a importância de se quantificar a percepção do cliente quanto ao atendimento, além daqueles relacionados ao custo operacional. Cabendo ressaltar o papel do indicador satisfação do cliente como a medida que traduzirá o valor percebido pelo cliente com relação ao tratamento e cuidado dado pela empresa nesta relação (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.5 Fontes de Receita

Este componente representa o dinheiro gerado pela organização a partir de cada segmento de cliente. Cada empresa deve ter em mente qual o valor que o cliente está disposto a pagar, estabelecendo assim estratégias de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Para estes autores existem dois tipos diferentes de fontes de receita, pagamento único ou renda recorrente com pagamento constante obtido através de uma proposta de valor oferecida aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Entre as principais formas de gerar fonte de receita, estão:

- a) Venda de recursos – É resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
- b) Taxa de uso – Gerado pelo uso de um determinado serviço.
- c) Taxa de assinatura – Gerado pela venda do acesso contínuo a um serviço.
- d) Empréstimo/aluguel – Direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa.
- e) Licenciamento – Permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento.
- f) Taxa de corretagem – Serviço de intermediação em prol de duas ou mais

partes.

g) Anúncio – Taxa para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Destaca-se os dois principais tipos de mecanismo de preço, precificação fixa com preços predefinidos e baseados em variáveis estáticas, e precificação dinâmica com preços baseados nas condições do mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os custos exercem um papel de destaque na determinação dos preços, segundo os seis passos definidos por Kotler e Keller (2006, p. 434) para uma empresa elaborar sua política de determinação de preço:

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preço. Na sequência, descreveremos um processo de seis passos: (1) seleção do objetivo da determinação de preços; (2) determinação da demanda; (3) estimativa de custos; (4) análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; (5) seleção de um método de determinação de preços; e (6) seleção do preço final.

As empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações na demanda e no custo (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.6 Recursos Principais

Para oferecer sua proposta de valor toda empresa necessita de recursos principais, para que sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Esses recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Podem ser divididos nas seguintes categorias:

a) Físico – Fábricas, edifícios, veículos, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.

b) Intelectual – Recursos, como marcas, conhecimentos particulares, patentes

e registros, parcerias e bancos de dados.

c) Humano – Todo recurso humano da organização.

d) Financeiro – Garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionárias cruciais.

2.2.7 Atividades-Chave

As atividades chave compõem o funcionamento do modelo de negócio e seu respectivo sucesso. São necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda. As atividades-chave dependem do tipo de modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dentro do conceito de atividades chaves destacam-se a produção, resolução de problemas e a plataforma/rede, que serão explicadas a seguir:

a) Produção: está relacionada com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior.

b) Resolução de problemas: relacionada com a utilização de novas soluções para resolver problemas de clientes específicos.

c) Plataforma/rede: modelos de negócios projetados com uma plataforma como recurso principal.

2.2.8 Parcerias Chave

As parcerias descrevem os principais parceiros para o bom funcionamento do modelo do negócio. Essas parcerias são criadas por diversas razões, e podendo ser classificadas em quatro tipos diferentes de parcerias, sendo elas:

a) Aliança estratégica entre não competidores;

b) Coopetição, parcerias estratégicas entre concorrentes;

c) Joint ventures para desenvolver novos negócios;

d) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis;

Ainda distingui-se entre três motivações para uma parceria.

a) Otimização e economia de escala, que compreende a relação comprador-fornecedor, designada para otimizar a alocação de recursos e atividades;

b) A redução de riscos e incertezas que tem o papel de auxiliar a empresa para melhorar seu desempenho frente a um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas;

c) A aquisição de recursos e atividades particulares que tem como objetivo a cooperação entre empresas, tendo em vista que nem toda empresa possui todos os recursos ou capacidade para executar determinadas atividades, estabelecendo assim uma troca de conhecimentos, licenças, ou acesso aos clientes, entre duas empresas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.9 Estruturas de Custo

Este componente especifica os gastos mais relevantes para o funcionamento de um modelo de negócio específico. Estabelecer quais os custos são mais importantes, quais são os custos mais elevados, e quais atividades geram mais custos são perguntas fundamentais para reduzir os custos e aumentar o lucro de um determinado modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Estruturas de custo podem ser divididas entre, direcionadas pelo custo, que visam diminuir o custo sempre que possível, utilizando de propostas de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas, como exemplo linhas aéreas econômicas. E direcionadas pelo valor, pouco preocupadas com o custo do modelo de negócio, mantendo sua preocupação em gerar valor, como exemplo hotéis de luxo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 438) a estrutura de custos parte de que:

A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco. Entretanto, quando as empresas determinam o preço de seus produtos de modo que

cubra todos os custos, o resultado nem sempre é a lucratividade.

Dentre as características que a estrutura de custos possui, estão:

a) Custos fixos: Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos ou serviços produzidos. Exemplo, salários, aluguéis e fábricas.

b) Custos variáveis: Variam de acordo com o volume de artigos ou serviços produzidos. Como exemplo podemos citar festivais de músicas.

c) Economias de escala: Vantagens de um negócio que tira proveito na medida em que a demanda aumenta. Exemplo de compras em atacado, conforme aumenta a demanda o custo unitário se reduz.

d) Economias de escopo: Vantagens de um negócio que tira proveito devido a um maior escopo de operações(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Acrescenta-se ao estudo dois conceitos expostos no livro *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011), design e estratégia.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Modelo de negócios é a forma pela qual a empresa demonstra o seu valor, ou seja, descreve de forma simples e estruturada, unificando os elementos que compõem seu funcionamento, com o objetivo de apresentar seu negócio para seus clientes.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

A seguir estão descritos os modelos de negócio de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

2.3.1 Modelos Desagregados

Para o melhor entendimento desse modelo divide-se em três tipos fundamentais de negócios: negócios de relacionamento com clientes, negócios de inovação de produto, e negócios de infraestrutura, tendo em vista que a empresa deve selecionar um como enfoque principal (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As empresas com alto padrão operacional possuem preços mais competitivos, ou seja, mais baratos, qualidade e menor índice de insatisfação na compra, satisfazendo a relação com o cliente. Empresa com liderança, já se concentram nos bens e serviços que irão ampliar seu padrão de excelência já existente, oferecendo o melhor de seu produto ou serviço não somente inovando, mas mantendo a constante inovação. Considerando assim, essas não competem somente com seus preços, mas com a qualidade também (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As organizações conforme Kotler (2003) devem se preocupar em evoluir no quesito retenção de clientes, melhorando sua gestão de relacionamento, enfatizando que seus clientes devem ser encarados como ativos financeiros. Estabelecendo assim a mentalidade voltada para o cliente em primeiro lugar. O papel da inovação seria o desenvolvimento de novos bens e serviços inovadores. O sucesso deste elemento depende do capital intelectual da empresa e o que se faz com ele, estabelecendo prioridades competitivas e inovadoras que chegaram primeiro ao mercado.

O negócio de infraestrutura tem como foco a produção em grande escala para reduzir o custo, reforçando assim a padronização, previsibilidade e eficiência do empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.57), “Cada tipo tem seus imperativos econômicos, competitivos e culturais. Os três podem coexistir dentro de uma única corporação, mas, idealmente são desagregados em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas”.

As empresas devem se guiar em um dos três elementos citados anteriormente, separando seus negócios para não haver conflito, porque cada tipo é guiado por diferentes fatores, acarretando assim em perdas para a organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.2 Modelo Cauda Longa

O modelo cauda longa tende ir ao contrário do que antigamente se propunha o mercado. Antes de surgir a internet notava-se a cultura conhecida como da massa, filmes campeões de bilheterias, músicas no topo das paradas das rádios, e entre outras sensações do momento, contudo, não eram *hits* (ANDERSON, 2006).

Segundo Anderson (2006, p. 5), “os *hits* hoje competem com inúmeros mercados de nichos, de qualquer tamanho e os consumidores exigem cada vez mais opções”.

A partir do surgimento da internet e da conectividade, o acesso ilimitado a diferentes culturas, conteúdos e nichos, é cada vez maior, com isso as empresas não estão somente preocupadas com os sucessos do momento.

Concluindo assim, o surgimento de um novo modelo de negócio, focado ao mercado de variedades, no mercado de nichos. “Trata-se de vender menos de mais: concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativas infrequentes”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67). Esse modelo chama-se Cauda Longa.

Atualmente com a facilidade de comunicação e transação e redução nos custos de conexão entre oferta e demanda, são os estímulos econômicos principais que fizeram crescer esse mercado.

2.3.3 Modelos de Negócios de Plataformas Multilaterais

Para o estudo deste modelo cita-se inúmeros exemplos. Por exemplo, uma companhia de cartão de crédito, ao qual, disponibiliza seus serviços gratuitos a um grupo de clientes para trabalhar como intermediador com um outro grupo de clientes.

Segundo a definição proposta por Osterwalder e Pigneur (2011, p.77), “Plataformas unilaterais unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. São de valor para um grupo de clientes apenas se os

outros grupos também estiverem presentes”.

O crescimento deste modelo depende do método que a empresa utiliza para atender a todos os grupos simultaneamente, de forma, a saber, qual lado subsidiar e como cobrar corretamente para atrair clientes.

2.3.4 Modelos de Negócios Grátis

Neste modelo de negócios, clientes não pagantes são financiados por outro segmento de cliente, ou por outra parte do modelo de negócios. O fato de oferecer serviços ou produtos gratuitos é e sempre foi uma proposta de valor que atrai muitos clientes. A demanda por um produto gratuito é muito maior que a demanda se o produto for um centavo a mais, porém, para oferecer um produto a preço zero, uma organização deve ter alguma fonte, em outro lado do modelo ou em outro segmento de clientes que forneça uma fonte de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dentro deste modelo, verificam-se três padrões diferentes que tornam o preço zero uma opção, conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p.90) "Oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais (com base em anúncios), serviços básicos gratuitos com serviços *premium* opcionais (*fremium*), o modelo isca & anzol", assim, uma oferta inicial gratuita ou barata atrai o usuário para comprar recorrentes.

Para exemplificar cada um dos três padrões, como oferta baseada em plataformas multilaterais cita-se o jornal Metro, oferecido gratuitamente e é distribuído em grandes centros de concentração de tráfego de pessoas. O jornal minimiza os custos cortando os editoriais e garante a alta circulação.

Modelo *fremium*, que se caracteriza por uma base de usuários que usam um serviço gratuito e outra parte que é assinante, o exemplo exposto é o Flickr, site de compartilhamento de fotos, no qual os usuários se inscrevem gratuitamente, porém possuem um espaço de armazenamento máximo. E por uma taxa anual, os assinantes compram uma conta com mais capacidade além de bônus adicionais (ANDERSON, 2009).

Para o padrão "Isca & Anzol", Osterwalder e Pigneur (2011), citam como

exemplo a empresa Gillette, que vendia barbeadores com descontos ou até mesmo oferecia gratuitamente, tendo uma perda inicial, para compensá-la posteriormente com a venda de laminas de barbear.

2.3.5 Modelo de Negócios Abertos

Em um modelo de negócio aberto a empresa preocupa-se em inovação, incorporando conceitos externos de outras organizações de forma a agregar em seus produtos e serviços. A inovação aberta é, fundamentalmente, reconhecer que se opera em um mundo de conhecimento abundante e que nem todas as pessoas espertas trabalham para você, então é melhor você encontrá-las, se conectar com elas e se inspirar naquilo que sabem fazer (CHESBROUGH, 2006).

A abertura do capital intelectual da organização para grupos externos, ajuda a própria empresa em seu processo de inovação, contudo, este processo deve ser recíproco, estabelecendo planos para que o conhecimento seja transmitido de forma segura e justa. Disponibilizando a propriedade intelectual através de licenciamentos e pesquisas em conjunto com outras empresas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Uma das classificações de inovação é a de dentro para fora, a qual a empresa oferece seus produtos ou serviços, como tecnologia, capital intelectual e recursos ociosos, através de licenciamentos ou venda, e o contrário, de fora para dentro, quando se busca conhecimento externo para introduzir em seus produtos e serviços (CHESBROUGH, 2006).

Partindo do princípio do negócio aberto, no qual, a empresa se beneficia com a venda e compra de propriedades intelectuais de forma a agregar em seus produtos e serviços, reduzindo custos, e aumentando seu potencial. Podemos considerar um modelo de negócio interessante e vantajoso para ambas as partes envolvidas (CHESBROUGH, 2006).

2.4 DESIGN

Design é o processo de explorar técnicas e ferramentas que auxiliem na modelagem do negócio, explorando seis técnicas propostas no livro para desenvolvimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Serão explicadas a seguir:

a) *Insights* dos Clientes – Consiste na busca de compreender os clientes e descobrir oportunidades completamente novas.

b) *Ideação* – Esta técnica demanda de criatividade para projetar modelos de negócios viáveis.

c) *Pensamento visual* – Parte da utilização de ferramentas visuais, como figuras, diagramas e post-its, para construir e discutir significados.

d) *Protótipos* – Bastante utilizada pelo design e engenharia para tornar conceitos abstratos em tangíveis, facilitando assim a exploração de novas idéias.

e) *Contando histórias* – Boas histórias atraem ouvintes. Essa técnica facilita a discussão sobre um determinado modelo de negócio e sua base, apresentando o novo, atraindo investidores, e motivando pessoas.

f) *Cenários* – Sua função principal é guiar o processo de desenvolvimento do modelo de negócios, no contexto de um design específico e detalhado. Técnicas úteis para um melhor direcionamento do modelo de negócios.

2.5 ESTRATÉGIA

Estratégia tem como definição segundo Kotler (2003, p.63), “ser o adesivo por meio do qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo”, ou seja, não basta ter uma estratégia, devemos diferenciá-la das demais para que se torne poderosa e sustentável.

Ainda, destaca-se que estratégia não é somente excelência operacional a frente dos seus concorrentes, mas sim possuir uma estratégia diferenciada dos demais, proporcionando assim a um grupo de clientes um modelo de negócio sustentável e diferenciado (PORTER, 1996).

Verificar o ambiente que está a volta, avaliar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, estabelecendo assim se há algo que possa ser criado ou melhorado de acordo com as variáveis identificadas, Osterwalder e Pigneur (2011) explora em seu livro quatro áreas estratégicas que auxiliam na tomada de decisão. Essas áreas estão divididas entre forças do mercado, da indústria, tendências principais, e forças macroeconômicas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

a) Forças do mercado – Divididos em: Fatores de mercado, que identificam as questões-chave relacionadas com o seu mercado de clientes e oferta; segmentos de mercado, identificando os principais segmentos, seus atrativos e localização de novos segmentos; necessidades e demandas, analisando o quanto as necessidades estão bem atendidas; custo de mudança, descrevendo elementos relacionados aos clientes e alternando negócios aos concorrentes; e atratividade de receita, identificando elementos relacionados ao poder de preço e a atratividade de receita.

b) Forças da indústria – Divididas em concorrentes e suas forças, novos entrantes no seu mercado, serviços e produtos substitutos, fornecedores e outros participantes da cadeia de valor (PORTER, 2004).

c) Tendências Principais – tendências tecnológicas, regulatórias, socioculturais e socioeconômicas.

d) Forças Macroeconômicas – referem-se à situação do mercado global, as condições atuais do mercado de capitais, *commodities* e outros recursos, que destacam os preços atuais e as tendências dos preços dos recursos exigidos ao seu modelo de negócios, e infraestrutura econômica no qual opera. A macroeconomia trata do comportamento da economia como um todo, com períodos de rápida prosperidade e recessão, a produção total de bens e serviços da economia e o crescimento do produto, as taxas de inflação e desemprego, a balança de pagamentos e a taxa de câmbio. A fim de estudar o desempenho geral da economia, a macroeconomia focaliza as políticas econômicas e as variáveis de política que afetam aquele desempenho nas políticas monetária e fiscal, o estoque de moeda e a taxa de juros, a dívida pública e o orçamento do governo federal. Em resumo, a macroeconomia trata das questões econômicas mais importantes da atualidade (PORTER, 2004).

A partir do estudo destes nove componentes, e a compreensão dos conceitos

de design e estratégia em modelos de negócios, inicia-se o processo de construção do modelo, dividido em cinco fases, segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

Esse processo consiste em:

a) Mobilizar – se preparar para o projeto de construção de um modelo de negócio bem sucedido.

b) Compreensão – Pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção.

c) Design – Gerar e testar opções viáveis de modelos de negócios e selecionar o melhor.

d) Implementação – Implementar em campo o protótipo de modelos de negócios.

e) Gerenciamento – Adaptar e modificar o modelo de negócios em resposta a reação do mercado.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 139) a pesquisa pode ser entendida como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, ou seja, a partir da pesquisa é realizado o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de projetos.

Para um melhor desenvolvimento da pesquisa deve-se definir uma estratégia, na qual, devemos definir o problema a ser estudado, o planejamento que será adotado para elaboração, hipóteses de trabalho, análise dos resultados e por fim concluir a pesquisa com as referidas explicações do estudo (MAGALHÃES, 2005).

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Salienta-se que a mesma pode ser utilizada em conjunto. A pesquisa qualitativa possui segundo Marconi e Lakatos (2010, p.171) “a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realizar uma pesquisa mais precisa, a fim de modificar ou explicar conceitos” a pesquisa quantitativa tem um caráter mais experimental, utilizando-se de ferramenta de precisão e controle estatístico, com o objetivo de fornecer dados para a verificação de hipóteses, através da coleta de dados sobre populações e/ou amostras (MARCONI; LARKATOS, 2010).

Ainda, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa divide-se em exploratória, descritiva e explicativa.

O presente trabalho caracteriza-se como sendo exploratória-descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.171) são estudos exploratórios-descritivos combinados, estudos que:

Têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e

teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto à acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação participante.

A pesquisa realizada é caracterizada quase em total classificação qualitativa, salvo que, análises quantitativa foram realizadas para levantamento da estrutura de custos e receitas.

3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados

A análise considerou o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). A partir do quadro em branco foi realizado o preenchimento dos nove componentes com a descrição dos mesmos para a implantação do modelo de negócio.

Para cada componente realizou-se pesquisas do setor de serviços automotivos, distribuidores, fornecedores e potenciais clientes e parceiros, assim, analisando o mercado externo. Foi levantado os custos e receitas, tanto investimentos quantos as despesas mensais.

Os dados foram coletados diretamente com o proprietário da empresa em estudo com uma entrevista não estruturada e com uma observação documental com os diversos órgãos públicos e clientes, visando estabelecer um modelo de negócio que venha a atender as necessidades dos seus clientes e colaboradores em geral.

3.1.2 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

A empresa caracteriza-se como familiar, instalada na cidade de Chapecó-SC. No ramo dessa atividade desde a sua adolescência, o proprietário, conheceu aos doze anos a profissão de mecânico e funileiro automotivo, no momento em que saiu da casa dos seus pais. Com o conhecimento adquirido e em vista das dificuldades que encontrou durante sua vida pessoal, mudou algumas vezes de empresas, ao

saber que seria pai aos dezenove anos, viu muitos sonhos irem por água abaixo, mas sem desanimar e com trabalho árduo, foi levantando dinheiro para comprar suas primeiras ferramentas que mais tarde viriam a ser utilizada em sua primeira oficina, alugada, e com diversos problemas de estrutura.

Atualmente a empresa possui seu próprio ponto e bem localizado na região central da cidade. Com problemas de saúde em decorrência da exposição a agentes químicos utilizados no trabalho, o proprietário tem se afastado de algumas atividades, assim, deixando a cargo de seus dois filhos e trabalhadores temporários o exercício das mesmas.

O estudo visou utilizar as informações coletadas, para estabelecer a base para implantar o modelo.

4 ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Seguindo as etapas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011), iniciou-se com a mobilização dos elementos necessários para construir um modelo de negócios. A compreensão foi feita através de estudos e leituras para que se obtivesse a ideia do modelo a ser proposto.

A compreensão feita diz respeito ao estudo do cliente potencial, referente ao setor de prestação de serviços automotivos, buscando através de pesquisas sobre oficinas de reparação automotiva na cidade de Chapecó-SC.

O design, última fase proposta foi realizada e considerada a principal parte do processo de construção de um modelo de negócios, foi desenvolvido seguindo os passos de elaboração do Modelo de Negócios, propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), sempre dentro das possibilidades de aplicação para o trabalho.

As fase de implementação e gerenciamento foram consideradas inviáveis de elaboração em tempo hábil.

4.1 O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

A projeção do quadro do Modelo Canvas de Negócios iniciou-se a partir do design, analisando vários tipos de clientes que poderiam ser focados pelo Modelo de Negócio em questão. Como potenciais clientes foi pensado naquela pessoa que necessita de um serviço diferenciado, com diversas opções de reparação, funilaria e pintura, revisões mecânicas, soldas e polimento e espelhamento. Foi realizada uma ideação inicial para posterior refinamento da ideia e dos segmentos de clientes com o mapa da empatia.

As estratégias de design que puderam ser utilizadas em tempo hábil foram a ideação com o mapa da empatia, a narrativa e a prototipagem. A etapa de protótipos foi realizada no decorrer do quadro do Modelo de Negócios e é apresentado no Apêndice A para melhor visualização. Conforme o mapa de empatia foi verificado:

a) O que ele vê? O cliente vê oficinas especializadas em apenas um tipo de prestação de serviço.

b) que ele escuta? Ele escuta que uma oficina com diversas opções reduziria seu tempo em buscar outros tipos de serviços do seu interesse.

c) O que ele realmente pensa e sente? O cliente pensa que uma gama maior de serviços oferecidos trás mais comodidade e satisfação na hora de escolher um local para levar seu veiculo fazer manutenção.

d) O que ele diz e faz? Ele dissemina o que vê e repassa a informação da praticidade que seria encontrar um local diferenciado com diversas opções.

e) Qual sua dor? A sua dor é ainda não encontrar um local com essa estrutura em sua região, ou ainda, não ter mais de uma opção de locais semelhantes a esse.

f) O que ganha o cliente? Conforto, comodidade, bom atendimento e uma variedade de serviços disponíveis para fazer a manutenção do seu veiculo.

Após verificar o que sente e pensa o cliente, o que faz, o que escuta, sua dor e seu ganho, desenvolveu-se uma história a partir da visão do cliente e dos resultados das perguntas do Mapa da Empatia. O desenvolvimento da história faz parte da ferramenta Canvas proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) para uma melhor identificação do cliente potencial para uma melhor explicação do Modelo de Negócio criado.

“Antônio sempre foi apaixonado por carro, desde sua infância sonhava com o momento que poderia sair pelas ruas dirigindo o carro de seus sonhos, no entanto Antonio gostava de ir além do que seu carro original era, sempre buscou deixar impecável, desde a pintura até as revisões mais básicas no seu veiculo, e como todo jovem Antonio sempre foi induzido pela inserção de itens para customização do seu veiculo e gostava de diferenciá-lo dos demais da mesma marca e modelo com rodas e acessórios esportivos, porém nunca encontrou uma oportunidade de realizar as modificações e manutenções necessárias no seu veiculo em um lugar só e de sua confiança, na região em que ele mora. A estrutura do novo modelo de Oficina de Reparação Automotiva vai oferecer, uma experiência diferenciada na prestação de serviços automotivos com os mais experientes profissionais da área com, revisões mecânicas, soldas, funilaria, pintura, polimento e espelhamento atendendo em um canal de comunicação diferenciado, utilizando redes sociais, e com parcerias dos mais diferentes fornecedores de peças e materiais automotivos

para uma prestação de serviço de qualidade”.

O desenvolvimento da história é fictício, mas reflete de uma forma literária um dos possíveis perfis dos clientes.

A partir da etapa de design realizada com a ideação dos clientes, o mapa da empatia e a história desenvolvida, foi desenvolvido o Quadro do Modelo Canvas de Negócios completo conforme a Figura 2. Para realização do mesmo foi utilizado o aplicativo Sebrae Canvas disponibilizado no site do Sebrae.










<p>Parcerias-chave </p> <p>Locadora de Veículos</p> <p>Órgãos Públicos</p> <p>Guinchos 24 hrs</p> <p>Fornecedores de Matéria Prima</p> <p>Segurado de Veículos</p>	<p>Atividades-chave </p> <p>Atender os Clientes</p> <p>Fazer Orçamento</p> <p>Realizar os Reparos</p> <hr/> <p>Recursos-chave </p> <p>Localização</p> <p>Profissionais</p> <p>Ferramentas e Equipamentos</p>	<p>Oferta de Valor </p> <p>4 Opções de Serviços em um só Lugar</p>	<p>Relacionamento </p> <p>Atendimentos Personalizado</p> <p>Tira Dúvidas</p> <hr/> <p>Canais </p> <p>Site</p> <p>Estabelecimento</p> <p>Redes Sociais</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Revendedores de Veículos</p> <p>Empresas em Geral que Possuem Frota de Veículos a Serviço</p> <p>Público em Geral que Utiliza Automovel como Meio de Transporte</p>
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Estabelecimento;</p> <p>Energia Elétrica; Água;</p> <p>Telefone; Internet e Reforma.</p>		<p></p>	<p>Fontes de Receita</p> <p>Funilaria e Pintura Mecânica</p> <p>Polimento e Soldas em Geral</p> <p>Espelhamento</p> <p></p>	

Figura 2 – Modelo de Negócio da Oficina de Reparação Automotiva
Fonte: Autor baseado em Osterwalder e Pigneur (2011).

Cada um dos elementos do quadro do Modelo de Negócios apresentados na figura 2 é explicado em detalhes para melhor compreensão.

4.1.1 Segmento de Clientes

O cliente é de classe social e econômica média e alta, que procura um atendimento além do existente no mercado. Além de reparos mecânicos, deseja melhorar a aparência de seu veículo com uma pintura, ou até mesmo um polimento e espelhamento em seu veículo para renovar a pintura. Buscando sempre satisfazer o cliente com um atendimento personalizado.

4.1.2 Proposta de Valor

A proposta de valor apresentada é a experiência de possuir diferentes tipos de prestações de serviços em um único espaço de forma a garantir um conforto melhor para o cliente. O cliente poderá fazer uma revisão em um só local, com ferramentas, mão de obra e espaço físico diferenciado do mercado atual.

4.1.3 Canais de Comunicação

O próprio estabelecimento, um site de qualidade e a participação em mídias sociais, como Snapchat, Facebook e Instagram, podem ser bons canais para o relacionamento com o cliente para divulgação.

Para o conhecimento do estabelecimento: Mídias sociais, com a divulgação boca a boca, sites automobilísticos e propagandas em rádios e jornais da cidade.

Para avaliação dos clientes: Questionário de satisfação e sistema de cadastro dos clientes na primeira visita.

Para a entrega da proposta de valor: No estabelecimento.

4.1.4 Relacionamento com os clientes

Os clientes esperam atendimento personalizado, explicação das possíveis causas dos danos em seus veículos. Uma assistência técnica diferenciada para as mais diversas marcas e modelos de veículos para tirar dúvidas e propor melhorias e cuidados básicos para uma manutenção preventiva em seu veículo. Buscando a confiabilidade dos clientes.

4.1.5 Fontes de Receita

A prestação de serviço no estabelecimento é a principal fonte de receita. Para melhor explicação das fontes de receita foi dividido em setores, sendo eles:

a) Funilaria e pintura – O cliente paga o valor referente a cada peça restaurada, com um valor de R\$ 250,00 a peça, considerando que um veículo possui inúmeras peças e com variação de marca e modelo, foi considerado apenas o valor por peça.

b) Revisões mecânicas – O valor referente a revisão mecânica depende muito do componente afetado, desde uma simples troca de óleo até uma constatação de retífica. Variando de marca e modelo. Mas para o presente trabalho foi considerado o custo da hora trabalhada do profissional no valor de R\$ 90,00.

c) Soldas em geral – Esse serviço depende do local e quantidade de solda utilizada, mas para o presente trabalho o valor considerado mínimo é de R\$ 40,00.

d) Polimento e espelhamento – O polimento e espelhamento é a fonte de receita de maior variação, pois depende do tamanho e cor do veículo, podendo variar de R\$ 350,00 a R\$ 500,00. Importante fonte de receita por representar um valor de retorno bom pelo tempo de execução da atividade.

A partir das fontes de receitas citadas anteriormente, fez se uma projeção mensal de prestação de serviço para cada setor levando se em consideração um preço médio, levantado através da experiência do proprietário, foi considerada a capacidade atual de atendimento e pesquisa com concorrentes.

Para a funilaria e pintura foi estipulada uma capacidade de 40 peças por mês, com um valor médio de R\$ 250,00.

Revisões mecânicas foram levantados valores por hora trabalhada no valor de R\$ 90,00, trabalhando 8 horas por dia e 21 dias por mês em média. Considerando apenas um mecânico para início das atividades.

Quanto às soldas, foi projetado um valor mínimo de R\$ 40,00, com uma ocorrência de 50 reparos por mês.

Polimento e espelhamento projetaram-se 20 carros por mês com um valor médio de R\$ 425,00.

Para os dados levantados foram considerados os valores que se pratica atualmente no mercado, com projeções de demanda média constantes por não possuir sazonalidade e pela constatação de capacidade de atender a demanda conforme o quadro de funcionários. Apresentando um crescimento nos valores praticados de 8% ao ano, e para o aumento de capacidade da oficina foi considerado de 10% ao ano. Na tabela 1 encontram-se os preços médios.

Tabela 1 - Valor em reais por tipo de serviço prestado.

	FUNILARIA/PINTURA	MECÂNICA	SOLDAS	POLIMENTO/ESPELHAMENTO
ANO 1	250,00 R\$/Peça	90,00 R\$/Hr	40,00 R\$	425,00 R\$/Carro
ANO 2	270,00 R\$/Peça	97,20 R\$/Hr	43,00 R\$	459,00 R\$/Carro
ANO 3	291,60 R\$/Peça	104,90 R\$/Hr	46,50 R\$	496,00 R\$/Carro

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a capacidade mensurada para iniciar as atividades foi projetada a prestação de forma mensal para os três primeiros anos de atividade nas tabela 2, 3 e 4 encontram-se os valores para o primeiro ano de prestação de serviços.

Tabela 2- Projeção de prestação de serviços ano 1.

(continua)

ANO 1	Funilaria e Pintura(R\$)	Mecânica(R\$)	Soldas(R\$)	Polimento(R\$)	TOTAL (R\$)
Janeiro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00

Tabela 3- Projeção de prestação de serviços ano 1.**(conclusão)**

ANO 1	Funilaria e Pintura(R\$)	Mecânica(R\$)	Soldas(R\$)	Polimento(R\$)	TOTAL (R\$)
Fevereiro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Março	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Abril	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Mai	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Junho	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Julho	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Agosto	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Setembro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Outubro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Novembro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00
Dezembro	10.000,00	15.120,00	2.000,00	8.500,00	35.620,00

Fonte: elaborado pelo autor.**Tabela 4 - Projeção de prestação de serviços ano 2.**

ANO 2	Funilaria e Pintura(R\$)	Mecânica(R\$)	Soldas(R\$)	Polimento(R\$)	TOTAL (R\$)
Janeiro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Fevereiro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Março	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Abril	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Mai	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Junho	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Julho	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Agosto	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Setembro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Outubro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Novembro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00
Dezembro	11.880,00	16.296,00	2.365,00	10.098,00	40.639,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 4 encontram-se os valores para o terceiro ano de atividades.

Tabela 5 - Projeção de prestação de serviços ano 3

ANO 3	Funilaria e Pintura(R\$)	Mecânica(R\$)	Soldas(R\$)	Polimento(R\$)	TOTAL (R\$)
Janeiro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Fevereiro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Março	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Abril	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Maio	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Junho	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Julho	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Agosto	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Setembro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Outubro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Novembro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00
Dezembro	13.968,00	17.640,00	2.760,00	11.904,00	46.272,00

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.6 Recursos Principais

Os recursos principais serão fundamentais para que todo o restante seja realizado, por isso o espaço (ponto), ferramentas em geral, máquinas e equipamentos, funcionários especializado e capital serão importantes. Na tabela 5 encontram-se o valor dos salários dos funcionários com impostos.

Tabela 6 - Salário dos funcionários com impostos.

Profissional	Nº Funcionários	Valor Salário(R\$)
Funileiro/Pintor	1	R\$ 4.357,50
Auxiliar Pintor	1	R\$ 3.137,40
Mecânico	1	R\$ 4.357,50
Auxiliar Mecânico	1	R\$ 3.137,40
TOTAL	4	R\$ 14.989,80

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.7 Atividades Chave

As atividades principais envolvem toda a organização do local para receber os clientes. Envolvem o atendimento a necessidade e percepção do problema a corrigir para o cliente. Orçamentos e sugestões de melhorias, informações básicas de manutenção e diagnóstico de problemas que poderão ocorrer se não realizar os reparos apresentados. Atualização das redes sociais, cadastro de clientes, recebimento e divulgação dos empreendimentos.

4.1.8 Parcerias Principais

Como parcerias, pensou-se em fornecedores de matéria prima e ferramentas para se buscar o melhor preço na aquisição de materiais básicos para funcionamento. Revendedoras de veículos que buscam dar uma geral em seus veículos com o melhor custo benefício. Seguradoras, fechando parcerias para atender os seus clientes. Órgãos públicos, através de licitações. Outra parceria importante é o oferecimento de veículos para aluguel para os clientes enquanto o veículo está em manutenção, por uma taxa básica e para melhor atender, e proporcionar conforto e tranquilidade para realizar a reparação. Além de um serviço de socorro 24 horas, com guincho e atendimento no local para manutenção.

4.1.9 Estruturas de Custos

Os primeiros cálculos da estrutura de custos realizados foram os cálculos de investimentos iniciais necessários para a montagem e abertura da oficina de reparação automotiva. Foram feitas pesquisas e orçamentos de valores de equipamentos, máquinas, ferramentas, móveis, reforma, entre outros. Também foram incluídos no quadro de investimento inicial, despesas pré-operacionais, o investimento

com os fornecedores e o capital de giro. Nas tabelas 6, 7 e 8, são apresentados os principais custos que envolvem o investimento inicial, detalhados com as despesas referentes a cada custo.

Tabela 7 - Despesas pré-operacionais.

Despesas Pré Operacionais	
Reforma Geral	R\$ 15.000,00
Alvarás Prefeitura	R\$ 250,00
Vistoria Bombeiros	R\$ 150,00
Marca, Cartão, Site...	R\$ 400,00
Fachada - Letreiro	R\$ 500,00
TOTAL	R\$ 16.300,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 7 foram levantados custos de algumas ferramentas que precisam de troca ou que ainda não tem na estrutura inicial.

Tabela 8 - Despesas com maquinas e equipamentos.

Maquinas e Equipamentos	
Macaco Jacaré	R\$ 600,00
Carregador de Bateria	R\$ 365,00
Esmerilhadeira Angular	R\$ 170,00
Elevador Automotivo 4 ton.	R\$ 7.900,00
Compressor de Ar	R\$ 3.589,00
Lixadeira Orbital	R\$ 270,00
Politriz	R\$ 743,00
Spotcar	R\$ 1.340,00
Solda MIG/MAG	R\$ 3.140,00
Parafusadeira Pneumática	R\$ 311,00
Lavador de Alta Pressão	R\$ 329,00
Aparelho de Solda Elétrica	R\$ 500,00
Outros (chaves...)	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 24.257,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de orçamentos junto a fornecedores.

Na tabela 8 encontram-se os valores dos móveis e utensílios que serão

utilizados.

Tabela 9 - Custos com móveis.

	Preço	Quantidade	TOTAL
Mesa Escritório	R\$ 450,00	1	R\$ 450,00
Bancadas	R\$ 500,00	5	R\$ 2.500,00
Cadeiras	R\$ 250,00	2	R\$ 500,00
Coletores de Lixo	R\$ 35,00	9	R\$ 315,00
TOTAL			R\$ 3.765,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi calculada a depreciação para as máquinas e equipamentos, apresentada na tabela 9, para posteriores cálculos de fluxo de caixa.

Tabela 10 – Depreciação para móveis e máquinas.

	Depreciação	Taxa	Valor anual
Móveis	R\$ 3.765,00	10%	R\$ 376,50
Maquinas e Equipamentos	R\$ 24.257,00	10%	R\$ 2.425,70
TOTAL ANUAL			R\$ 2.802,20

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 10, as despesas são resumidas, incluindo os valores de fornecedores de matéria prima, chega-se ao investimento inicial.

Tabela 11 - Investimento inicial para o primeiro mês de funcionamento.

Investimento Inicial	
Despesas Pré Operacionais	R\$ 16.300,00
Móveis	R\$ 3.765,00
Maquinas e Equipamentos	R\$ 24.257,00
Capital de Giro	R\$ 15.000,00
Fornecedores	R\$ 6.000,00
Mão de Obra	R\$ 14.989,80
TOTAL	R\$ 80.311,80

Fonte: elaborado pelo autor.

Após analisados todos os custos com investimentos e despesas operacionais, elaborou-se o fluxo de caixa para 3 anos apresentado na tabela 11. Para o valor de saldo inicial considerou-se um valor de capital próprio de R\$ 30 mil, subtraído do valor de investimento inicial.

Tabela 12 - Fluxo de caixa esperado para os três primeiros anos de funcionamento.

	Fluxo de Caixa Esperado		
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
1. Prestação de Serviços	R\$ 427.440,00	R\$ 487.668,00	R\$ 555.264,00
2. Desembolsos	R\$ 305.760,00	R\$ 336.336,00	R\$ 369.969,60
Investimento Inicial	R\$ 80.311,80		
3. Saldo do Período	R\$ 121.680,00	R\$ 151.332,00	R\$ 185.294,40
4. Saldo Inicial Caixa	R\$ -50.311,80	R\$ 71.368,20	R\$ 222.700,20
5. Diferença no Período	R\$ 71.368,20	R\$ 222.700,20	R\$ 407.994,60
5. Fluxo Líquido de Caixa	R\$ 71.368,20	R\$ 222.700,20	R\$ 407.994,60

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 APLICANDO AS ESTRATÉGIAS

Após a criação e desenvolvimento do Modelo de Negócios e da especificação de todos os seus elementos, questionou-se o mesmo com a exploração e análises das áreas estratégicas, conforme sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011). As análises foram realizadas de acordo com a viabilidade das mesmas.

Analisou-se o ambiente do Modelo de Negócios e os principais fatores que o envolvem que são os fatores do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas.

a) Forças do mercado – o setor de serviços automotivos encontra-se em crescimento devido ao aumento do número de veículos circulando, com isso a necessidade dos clientes tem aumentado para realizar manutenções e melhorias. Atendendo a essa busca a oficina de reparação automotiva busca proporcionar serviços diferenciados dos que se praticam atualmente.

b) Forças da indústria – tendo em vista a concorrência, observou-se que o concorrente consolidado tem uma maior força, e a proposta nova da oficina de

reparação automotiva necessita ainda uma aceitação do mercado, que muitas vezes enfrenta uma dificuldade de aceitação por parte dos clientes em relação ao novo.

c) Tendências principais – entre as principais tendências está a tecnológica, a qual, identificou a necessidade de estar sempre a frente, com as melhores ferramentas e equipamentos, matéria-prima e mão de obra qualificada. Outra preocupação é com a natureza, cuidados básicos e eficientes em relação aos resíduos para não degradar o meio ambiente, são preocupações constantes no cenário atual.

d) Forças Macroeconômicas – atualmente a economia brasileira está afetada por atos de corrupção por parte dos governantes, e diminuição do consumo e poder de compra da população, reduzindo consideravelmente a demanda por produtos e serviços. Assim, resultando em uma estagnação e diminuição em muitos casos das receitas de muitas empresas, levando a buscar novas alternativas de fontes

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho realizou-se uma modelagem de negócios a partir do Modelo Canvas de Negócios, para testar sua aplicabilidade e para apresentar um modelo de negócios inovador de um empreendimento na cidade de Chapecó - SC.

Para que os segmentos de clientes pudessem ser explanados, foi necessário elaborar o Mapa da Empatia, que foi baseado na experiência do proprietário para que fossem dimensionadas as necessidades dos clientes e direcionado aos segmentos escolhidos. Através dos segmentos de clientes, foi desenvolvida a proposta de valor, realizada a etapa do *design* do modelo e assim todos os outros componentes do Quadro do Modelo Canvas de Negócios, reconhecendo possíveis e inovadoras fontes de receitas.

As fontes de receita foram desmembradas em tabelas de preços para cada tipo de fonte e foram realizadas projeções de prestação de serviço. As estruturas de custos foram apresentadas em tabelas de investimentos iniciais, com as previsões de gastos em variados aspectos da empresa, e também com fluxo de caixa, verificando a partir de quantos meses ou anos a empresa poderia operar com valores positivos de saldo de caixa. Totalizando quatro fontes de receita foi possível verificar que logo no primeiro ano o investimento e os custos foram cobertos, considerando também a situação em que o negócio se encontra, o qual possui ponto próprio, ferramentas já compradas e pagas para a prestação de serviços de funilaria, pintura, polimento e espelhamento, e um capital próprio de R\$ 30 mil, foram fatores determinantes para um fluxo de caixa positivo logo no primeiro ano de funcionamento.

Com o desenvolvimento e explicação de todos os componentes, iniciaram-se as análises que foram as confirmações da possibilidade de abertura do Modelo de Negócio proposto.

O Modelo de Oficina de Reparação automotiva proposto sobreviveria ao futuro, diversos serviços em um mesmo local como, mecânica, funilaria, pintura, soldas, polimento e espelhamento, proporcionam conforto, além disso, foram apresentadas diversas alternativas e diferenciais como, parcerias com seguradoras de veículos, serviços de guinchos 24 horas, aluguéis de carros

enquanto o cliente aguarda a manutenção do seu veículo e um atendimento diferenciado, com informações atuais sobre o setor automotivo.

O projeto foi elaborado com a realidade do mercado de negócios, mostrando uma situação mais próxima possível do estabelecimento pretendido, com todas as análises de custos, receitas, do mercado e do ambiente.

O Quadro do Modelo Canvas de Negócios foi elaborado com sucesso e alterado de acordo com o andamento do projeto e com as análises realizadas durante o processo. Verificou-se que o empreendimento poderia se desenvolver de acordo com o ambiente e as tendências analisadas, porém no momento atual com uma retração na economia do país e do setor automobilístico, não seria favorável arriscar.

Como próximo passo seria importante elevar a credibilidade das projeções realizadas com o plano de negócios completo, com planos financeiros, com cenários otimistas e pessimistas, e avaliações a partir de cálculos de taxas internas de retorno. Um plano de marketing também seria necessário.

Para o autor unir o aprendizado durante a graduação, além de proporcionar uma contribuição acadêmica, configurou-se como um objetivo pessoal de visualizar e aplicar uma nova visão de negócio a partir do Quadro do Modelo Canvas de Negócios. O trabalho realizado foi gratificante e motivador para inspiração e real efetivação do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: Do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHESBROUGH, Henry. **Open Business Model: how to drive in the new innovation**. Landscape Harvard Business School Press, 2006. Tradução Própria.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza**. 6.ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora: O ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em Negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12^a ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução a metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Sebrae. Disponível em <https://www.sebraecanvas.com/#/dashboard/feed/meus-canvas>. Acesso em 01 jun. 2016.

APÊNDICE A

