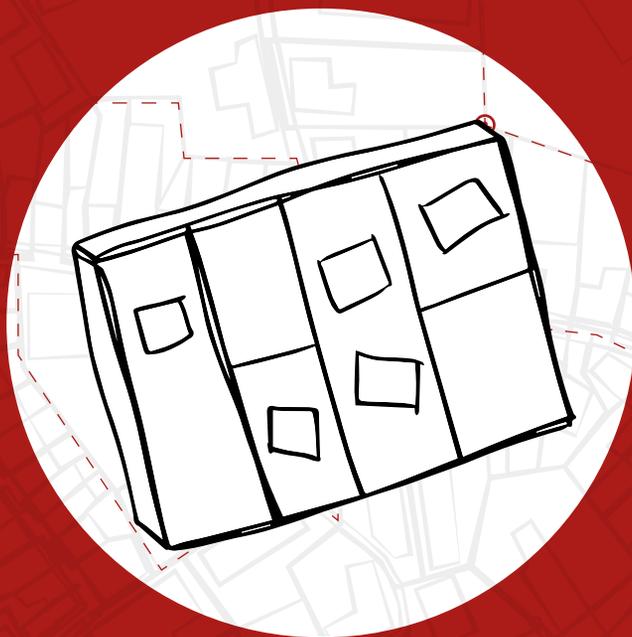


 **KIT DE FERRAMENTAS**



MODELO DE NEGÓCIO





MODELO DE NEGÓCIO



© 2014. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30341-285 - Belo Horizonte - MG
Telefone (31) 3379-9332 – Fax (31) 3379-9343
Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | LÁZARO LUIZ GONZAGA

Diretor Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico | LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

Diretor de Operações | FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA – Coordenação | LÍLIAN DA SILVA BOTELHO | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA |
RACHEL MATOS DORNELAS | VANESSA TORRES VAZ DE MELO

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | MARIA TERESA GOULART PARADIS

Equipe Técnica | JULIA CASSARO GRASSELLI | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Autoria | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA

Tratamento de Linguagem e Revisão | NEW360

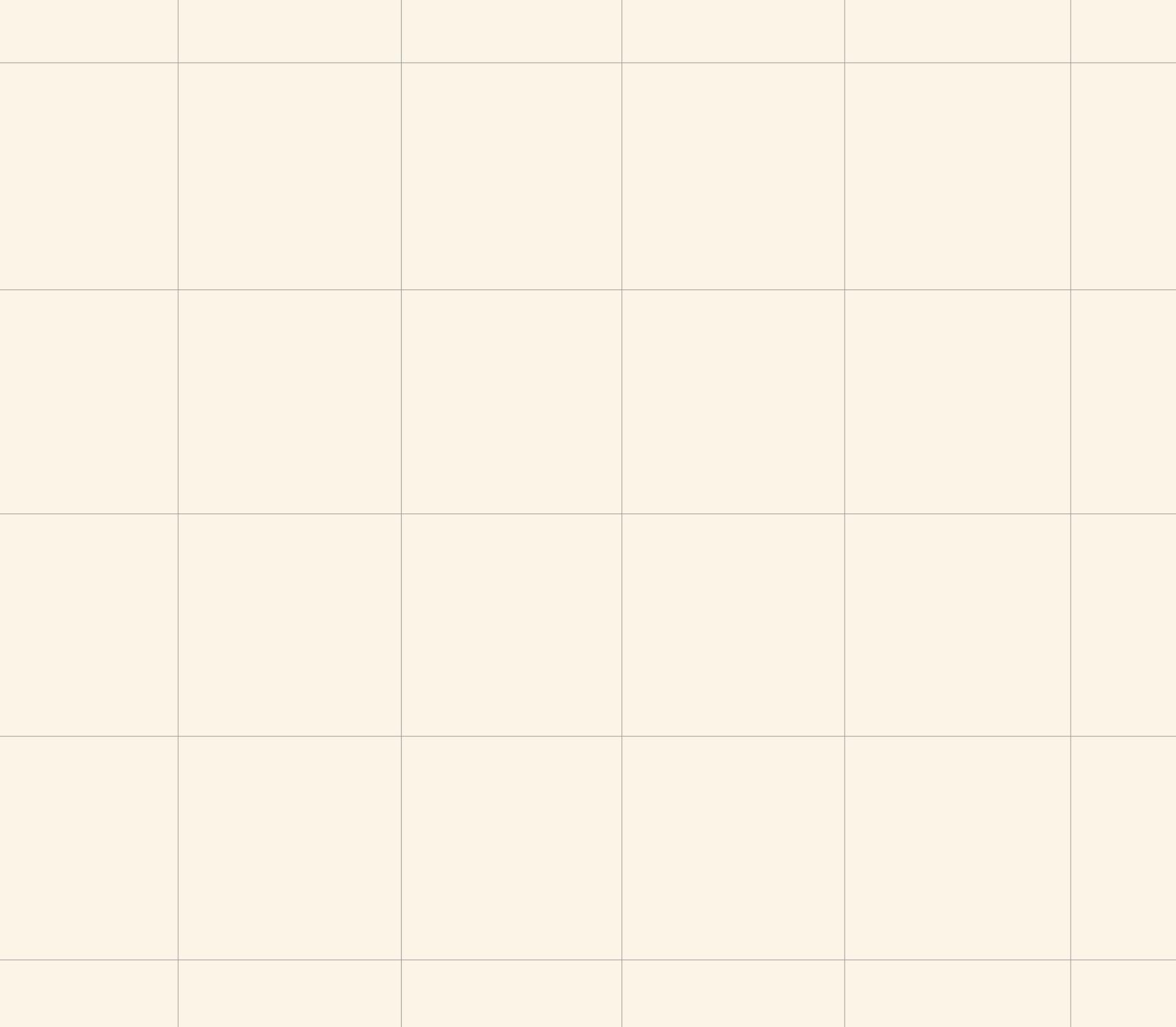
Editoração Eletrônica | NEW360

R788m

Rosa, Cláudio Afrânio.
Modelo de negócios: kit de ferramentas. / Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014.
28 p.: il.

1. Modelo de Negócios. 2. Planejamento Empresarial. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 65.012.2



introdução

CANVAS – QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS

FERRAMENTA 01

PÁGINA 10

Canvas – Quadro
do Modelo de
Negócios | 12

E se? | 16

Entenda seu kit de
ferramentas | 08

FERRAMENTA

01

FERRAMENTA

02

E SE?

FERRAMENTA 02

PÁGINA 14

PLANO DE AÇÃO

FERRAMENTA 03

PÁGINA 18

FERRAMENTA

03

FERRAMENTA

04

ANÁLISE SWOT

FERRAMENTA 04

PÁGINA 22

Plano de ação | 20

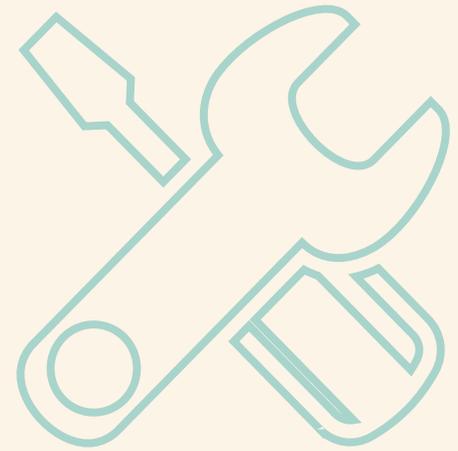
Referências
Bibliográficas | 29



Análise SWOT | 24

SUMÁRIO

ENTENDA
SEU KIT DE
FERRAMENTAS



Só se aprende a fazer fazendo. O **Sebrae** acredita que todo aprendizado é efetivo quando aplicado na prática.

Pensando nisso, selecionamos um conjunto de ferramentas que combinadas à sua experiência e às atitudes de querer fazer mais, promover mudanças e melhorar permitirá que você aplique o conteúdo do curso para implantar novos controles, processos e inovações no negócio.

A proposta do kit de ferramentas é ser um guia prático para multiplicar conhecimentos e transferir o que você aprendeu para o dia a dia da empresa.

Convide sua equipe e compartilhe o que viu na sala de aula. Aproveite os textos do seu Guia de Crescimento, os slides do consultor, o infográfico e todo o material de apoio disponível no portal de atendimento do Sebrae Minas (www.sebraemg.com.br/atendimento). Capacitar e desenvolver seus empregados é uma forma inteligente de estimulá-los a colaborar e apoiá-lo.

Então, arregace as mangas e use o seu kit. Se sentir necessidade de fazer ajustes ou melhorias, não hesite, faça! O kit de ferramentas é seu, transforme-o e, principalmente, aplique-o para modificar a realidade do seu negócio.

Mãos à obra!

FERRAMENTA



01

CANVAS | QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE NEGÓCIOS

Desenhando seu Modelo de Negócios

O canvas é uma ferramenta visual utilizada para criar modelos de negócios, a partir de nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.



DICAS

- 1 Releia o Guia de Crescimento, pois todos os conteúdos serão necessários para preencher essa e as demais ferramentas.
- 2 Imprima o canvas em tamanho A0 ou em outro formato para facilitar o trabalho colaborativo. Outra opção é desenhar sua estrutura em um quadro ou folha de papel.
- 3 Use canetas hidrocor, escreva uma ideia em cada post-it e utilize poucas palavras, registrando apenas o que é essencial.
- 4 Dê atenção especial ao segmento de clientes e a proposta de valor, pois o quadro se apoiará sobre eles.



PASSO 1

Preencha o quadro da direita para a esquerda. Comece pelo bloco **Segmentos de Clientes (1)**. Mapeie para quem está criando valor e quem são seus clientes. Na **Proposta de Valor (2)** evidencie os benefícios que seus produtos e serviços entregam aos clientes. Em seguida, identifique os **Canais (3)** de distribuição e comunicação e estabeleça como será o **Relacionamento com Clientes (4)**. As **Fontes de Receita (5)** determinarão como o cliente pagará pelos benefícios recebidos.



PASSO 2

Continue pelo lado esquerdo. Relacione os **Recursos Principais (6)** ligados à operação da empresa. Identifique as **Atividades-Chave (7)** para atender as propostas de valor, construir canais e manter relacionamentos. Liste os fornecedores e **Parcerias Principais (8)**. Descreva os gastos que têm maior peso financeiro na **Estrutura de Custos (9)** do modelo de negócio.



TEMPO

120 minutos



MATERIAL

- Folha com o quadro do modelo de negócios
- Post-its coloridos
- Canetas hidrocor de cores variadas
- Fita crepe

CANVAS | QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Desenhando seu Modelo de Negócios

Canvas do Modelo de Negócios

Criado para:	Criado por:	Em: Dia	Mês	Ano
Revisão: N°				

 <p>Parcerias Principais</p>	 <p>Atividades-Chave</p>	 <p>Propostas de Valor</p>	 <p>Relacionamento com Clientes</p>	 <p>Segmentos de Clientes</p>
 <p>Recursos Principais</p>	 <p>Canais</p>	 <p>Fontes de Receita</p>		
 <p>Estrutura de Custos</p>		 <p>Fontes de Receita</p>		



0800 570 0800 | www.sebrae.com.br/minasgerais 

Observação: acesse o arquivo com o quadro do modelo de negócios no site do Sebrae Minas (www.sebrae.com.br/minasgerais).

10%

TOOLKIT

FERRAMENTA



02

E SE?

Inovando o Modelo de Negócios

Desenhar o modelo de negócio é o primeiro passo. A próxima etapa é propor inovações no modelo, gerando ideias e selecionando as melhores a partir do processo conhecido como ideação. Inove usando perguntas que comecem com “e se”, pois esse tipo de pergunta desafia o pensamento e estimula a criatividade.



DICAS

- ① Tente enxergar modelo pelos olhos do cliente para descobrir novas oportunidades. Inovar envolve uma compreensão dos clientes que vai além de apenas perguntar o que eles querem.
- ② Outro desafio é saber quais clientes ouvir. Evite se concentrar apenas nos Segmentos de clientes existentes e se direcione para públicos ainda não atendidos pela empresa.



PASSO 1

Reúna sua equipe para gerar ideias (ideação). Se possível, o perfil das pessoas deve ser variado na experiência, idade, tempo de empresa, cargos e conhecimento do cliente.



PASSO 2

Inicie uma sessão de ideação. Reforce algumas regras: “não julgar”, “uma discussão por vez”, “quantidade é o que importa”, “pense visualmente” e “encoraje ideias fora do padrão”. Produza um grande número de ideias para cada bloco. Use perguntas do tipo “e se” e post-its de cores diferentes para registrar inovações ou melhorias para o modelo.



PASSO 3

Após criar novas possibilidades, adote critérios como tempo de implantação, o potencial de receita, uma possível resistência do cliente e o custo financeiro para selecionar as ideias. Com os critérios definidos, reduza o número de ideias a uma pequena lista, contendo até cinco inovações ou melhorias.



TEMPO

90 minutos



MATERIAL

- Quadro do modelo de negócios preenchido
- Post-its coloridos
- Canetas hidrocor de cores variadas

E SE?

Inovando o Modelo de Negócios

Canvas do Modelo de Negócios

Criado para:

Criado por:

Em: Dia Mês Ano

Revisão: Nº

<p> Parcerias Principais</p> <p>E se?</p> <p>E se?</p>	<p> Atividades-Chave</p> <p>E se?</p>	<p> Propostas de Valor</p> <p>E se?</p>	<p> Relacionamento com Clientes</p> <p>E se?</p>	<p> Segmentos de Clientes</p> <p>E se?</p>
<p> Estrutura de Custos</p> <p>E se?</p>	<p> Recursos Principais</p> <p>E se?</p>	<p> Canais</p> <p>E se?</p>	<p> Fontes de Receita</p> <p>E se?</p> <p>E se?</p>	



02

FERRAMENTA



03

PLANO DE AÇÃO

Implantando inovações e melhorias

Consiste em planejar as atividades necessárias para atingir os resultados esperados. Um bom plano deixa claro o que deve ser feito, como e quando, para se cumprir seus objetivos e metas. Esta ferramenta transforma detalhes que estão em sua cabeça em um plano organizado, priorizando as tarefas ao longo do tempo.



DICAS

- ① Cuidado para não querer realizar muitas ações em um espaço de tempo curto. Considere suas necessidades de recursos (humanos, materiais, conhecimento, etc.).
- ② Quando a execução do plano envolver mais pessoas, defina um líder para a ação e assegure que todas as áreas e pessoas envolvidas participem. Delegue tarefas para quem está disposto a aprender, enfrentar desafios e fazer diferente.
- ③ Estabeleça uma data realista para o início e para o fim de cada atividade.



PASSO 1

Identifique em qual bloco a inovação ou melhoria está associada. Em seguida registre a melhoria ou inovação proposta.



PASSO 2

Descreva o que precisa acontecer para que você atinja seus objetivos. Relacione as principais ações, priorizando aquelas que precisam ser executadas rapidamente e identificando quais podem esperar um pouco.



PASSO 3

Estabeleça responsáveis e um prazo limite para cada melhoria ou inovação. Descreva os benefícios que a empresa irá obter com essa ação e o quanto deverá ser investido. Pense no plano como um mapa que irá guiá-lo nas melhorias que serão realizadas em seu modelo de negócios.



TEMPO

60 minutos



MATERIAL

- Quadro do modelo de negócios preenchido
- Formulário do Plano de Ação
- Canetas hidrocor

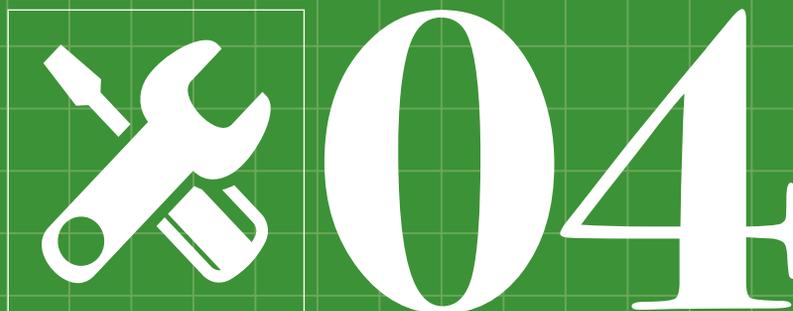
PLANO DE AÇÃO

Implantando inovações e melhorias

BLOCO DO CANVAS	MELHORIA OU INOVAÇÃO	COMO SERÁ REALIZADA?	RESPONSÁVEL
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

APLICAR A PARTIR DE	BENEFÍCIOS ESPERADOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS

FERRAMENTA



ANÁLISE SWOT

Refletindo sobre como o modelo de negócios é influenciado pelo mercado

Toda empresa precisa avaliar o mercado onde atua para identificar mudanças econômicas, tecnológicas, legais e no comportamento do consumidor. Ao aplicar a técnica SWOT no modelo de negócios é possível conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem impactar a estratégia da empresa.



DICAS

- 1 Uma análise SWOT bem-feita retrata onde a empresa está (forças e fraquezas) e sugere caminhos (ameaças e oportunidades).
- 2 Compreender o ambiente e refletir sobre as tendências é um dos caminhos que leva uma empresa a inovar.
- 3 Um bom planejamento permite identificar oportunidades para produtos e serviços, canais, novos clientes, estratégias de relacionamento, etc.



PASSO 1

Leia com atenção cada uma das afirmativas com os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em relação aos nove blocos do modelo de negócios. Responda utilizando os parâmetros “Sim”, “Não” e “Parcialmente”.



PASSO 2

A partir das respostas, você poderá refletir sobre as relações que existem entre o ambiente e o seu modelo de negócios. Em seguida, elabore um plano de ação com metas, prazos e responsáveis. Use o mesmo modelo de formulário disponibilizado na Ferramenta 3. Pense em como explorar os pontos fortes do modelo, eliminar ou minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e evitar ou prevenir-se das ameaças.



TEMPO

60 minutos



MATERIAL

- Quadro do modelo de negócios preenchido
- Formulário Análise SWOT
- Canetas hidrocor

ANÁLISE SWOT

Refletindo sobre como o modelo de negócios é influenciado pelo mercado

PONTOS FORTES E FRACOS DA PROPOSTA DE VALOR

AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nossa proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes?			
2 Nossos clientes estão satisfeitos ou temos reclamações frequentes?			

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A PROPOSTA DE VALOR

AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Há substitutos disponíveis para nossos produtos e serviços?			
2 A concorrência ameaça oferecer melhores preços ou mais valor?			
3 Podemos obter novas fontes de receitas adaptando nossos produtos e serviços ou oferecendo coisas novas aos clientes?			

PONTOS FORTES E FRACOS DOS CUSTOS E RECEITAS

AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nossas margens são adequadas?			
2 Temos fontes de receita recorrentes e compras repetidas e frequentes?			
3 Nossas fontes de receita são diversificadas, isto é, não dependemos de uma única fonte de receita?			

4	Na maioria das vezes, obtemos as receitas antes de incorrer nos custos?			
5	Nossos preços estão adequados ao mercado? Cobramos pelo que os clientes estão dispostos a pagar?			
6	Nossa estrutura de custos está adequada ao nosso modelo de negócios?			

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA OS CUSTOS E RECEITAS

AFIRMATIVA		SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	Nossas margens são ameaçadas pela concorrência?			
2	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?			
3	Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?			
4	Que outras fontes de receitas podemos desenvolver?			
5	Podemos aumentar preços?			
6	Podemos reduzir custos?			

PONTOS FORTES E FRACOS DA INFRAESTRUTURA

AFIRMATIVA		SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	Nossos principais recursos são difíceis para a concorrência copiar?			
2	Disponibilizamos os recursos na quantidade certa, na qualidade exigida e na hora certa?			

3	Executamos com eficiência, eficácia e qualidade as atividades-chave?			
4	Nossas atividade-chave são difíceis de copiar pelos concorrentes?			
5	Há equilíbrio entre a execução interna e terceirizações?			
6	Temos boas relações com fornecedores e parceiros?			

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A INFRAESTRUTURA

	AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?			
2	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?			
3	Corremos o risco de perder fornecedores ou parceiros?			
4	Estamos muito dependentes de certos fornecedores ou parceiros?			
5	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?			
6	Que recursos principais podem funcionar melhor se terceirizados?			
7	Podemos padronizar algumas atividades-chave?			

PONTOS FORTES E FRACOS DA RELAÇÃO COM CLIENTES

AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 A taxa de perda de clientes é pequena?			
2 A base de clientes está bem segmentada?			
3 Estamos permanentemente prospectando novos clientes?			
4 Nossos canais são eficazes e adequados aos clientes?			
5 A empresa possui um relacionamento de proximidade com os clientes?			
6 Nossa marca é forte e consolidada?			

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A RELAÇÃO COM CLIENTES

AFIRMATIVA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nosso mercado pode ficar saturado?			
2 Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado?			
3 Qual a probabilidade de perdermos clientes importantes?			
4 Nossos canais podem se tornar inadequados?			

04

5	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de se desgastar?			
6	Podemos atender novos segmentos de clientes ou atender melhor os clientes atuais?			
7	Podemos aprimorar a eficiência e a eficácia dos canais?			
8	Podemos encontrar novos canais?			
9	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente o cliente?			
10	Há potencial para aprimorar o pós-venda e as relações com clientes?			
11	Podemos aprimorar a personalização?			
12	Identificamos e nos “livramos” de clientes não lucrativos? Se não, por quê?			
13	Precisamos automatizar alguma relação com o cliente?			

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, Steven Gary. **Do Sonho à Realização em 4 Passos – Estratégias para a criação de empresas de sucesso** (Editora Évora). 1ª Ed. São Paulo – SP, 2012. 368 p.

OROFINO, Maria A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina Programa e Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis – SC. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** (Editora Alta Books). 1ª Ed. Rio de Janeiro – RJ, 2011. 300 p.

EDO, Arturo C. R.; FAGUNDES, Monique G. S. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais: um estudo comparativo**. 2012. 116 f. Monografia - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – RJ. 2012.

