

Guia Modelando Negócios

Programa de Extensão

Teresa de Benguela





**INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
Mato Grosso

Reitor

Willian Silva de Paula

Diretoria Executiva

Gláucia Mara de Barros

Pró-reitor de Administração – PROAD

Túlio Marcel Rufino de Vasconcelos Figueiredo

Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional – PRODIN

João Germano Rosinke

Pró-reitor de Ensino – PROEN

Carlos André de Oliveira Câmara

Pró-reitor de Extensão – PROEX

Marcus Vinicius Taques Arruda

Pró-reitor de Pesquisa e Inovação – PROPE

Wander Miguel de Barros

Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas - DSGP

Fernanda Christina Garcia da Costa

Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais - DSRI

João Felipe Assis de Freitas

Diretoria Sistêmica de Tecnologia da Informação - DSTI

Rafael Bezerra Scarselli

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - Reitoria

Avenida Sen. Filinto Müller, 953 - Quilombo

Telefone: (65) 3616-4100 Cuiabá/MT CEP: 78043-409

Guia Modelando Negócios

Programa de Extensão

Teresa de Benguela

Edição

Assessoria de Comunicação - Ascom

Coordenação/Textos

Elenice dos Reis Santos

Léa Paula Vanessa Xavier Correa de Moraes

Diagramação

Moisés de Jesus

Revisão

Sandrine Robadey Huback

Fotos / Ilustrações

Arquivos do IFMT e arquivos públicos da internet

Equipe Proex

Diretor de Extensão

Elson Santana de Almeida

Gerência da Ativa Incubadora de Empresas

Léa Paula Vanessa Xavier Correa de Moraes

Apoio a Programas e Projetos

Elenice dos Reis Santos

Apoio a Relação com o Mundo do Trabalho

Bruno José de Amorim Coutinho

Apoio a Cultura e Desporto

Leniézia Cássia Duarte da Silva

Apoio a Convênios e Parcerias

Rafael Luiz Viegas Santos

Apoio a Secretaria-Executiva

Sara Caroline Pereira da Silva

Estagiária

Katarine Bertoncello da Rocha

Estagiário

Mateus da Silva Gonçalves

Gestor do Programa Teresa de Benguela

Joelias Silva Pinto Júnior

Pró-Reitoria de Extensão

Av. Sen. Filinto Muller, 953, Quilombo, Cuiabá/MT, CEP: 78043-409

Site: <http://proex.ifmt.edu.br> - E-mail: extensao@ifmt.edu.br

Telefone: (65)3616-4135

SUMÁRIO

Guia Modelando Negócios

Programa de Extensão Teresa de Benguela



1. O que é o Programa de Extensão Teresa de Benguela?	6
Empoderamento de mulheres	6
Empreendedorismo	7
Negócio	7
2. O que significa modelar negócio?	8
3. O que significa planejar negócios?	9
4. Mas modelar e planejar negócios são muito parecidos. Qual devo utilizar?	10
5. Por que os projetos vinculados ao Programa de Extensão Teresa de Benguela exigem modelagem e planejamento de negócios?	11
6. Como modelar negócios?	12
Proposta de Valor	13
Segmentos de Clientes.....	14
Canais	15
Relacionamento com clientes	16
Recursos principais.....	19
Atividades-chave	19
Parceiros-chave.....	20
Estrutura de custos.....	21
7. Referências	28

1. O que é o Programa de Extensão Teresa de Benguela?

O Programa de Extensão Teresa de Benguela é um programa do Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT, gerido pela Ativa Incubadora de Empresas do IFMT, que tem como objetivo central a elevação de renda através da educação e capacitação de mulheres que se encontram em condições de vulnerabilidade social. Acreditamos que a renda própria liberta a mulher de situações de vulnerabilidade e lhe dá oportunidade de adquirir uma profissão que permita o seu crescimento pessoal, a retomada da sua cidadania e a prática de seus direitos e suas responsabilidades, reinserindo-a novamente na convivência digna dentro de sua comunidade e de sua família.

Vale destacar que, para o IFMT, definem-se:

Empoderamento de mulheres

Consiste em realçar a importância de que as mulheres adquiram o controle sobre o seu desenvolvimento, devendo o governo e a sociedade criar as condições para tanto e apoiá-las nesse processo, de forma a lhes garantir a possibilidade de realizarem todo o seu potencial na sociedade e a construir suas vidas de acordo com suas próprias aspirações. O empoderamento inclui para as mulheres o direito à liberdade de consciência, religião e crença; sua total participação, em base de igualdade, em todos os campos sociais, incluindo a participação no processo decisório e o acesso ao poder; o reconhecimento explícito e a reafirmação do direito de todas as mulheres a acessarem e de controlarem todos os aspectos de sua saúde; o acesso das mulheres, em condições de igualdade, aos recursos econômicos, incluindo terra, crédito, ciência e tecnologia, treinamento vocacional, formação, comunicação e mercados; a eliminação de todas as formas de discriminação e violência contra as mulheres e meninas; e o direito e o acesso à educação e formação profissional.

Empreendedorismo

É o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal, podendo manifestar-se de forma individual ou coletiva.

Negócio

Como o empreendimento gerado no processo empreendedor.

2. O que significa modelar negócio?

O modelo de negócios consiste em um esquema para implantar a estratégia do futuro negócio, através de estruturas organizacionais dos processos e também do sistema em que o negócio estará inserido.

Significa dizer, então, que modelar negócios é descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

3. O que significa planejar negócios?

O plano de negócios, também chamado de plano empresarial, consiste em um documento que contém a descrição, em linguagem escrita, dos objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O plano deve conter minimamente o Sumário Executivo, a Análise de Mercado, o Plano de Marketing, o Plano Operacional e o Plano Financeiro, se possível construindo cenários para o futuro do negócio e, por fim, conter avaliação estratégica do negócio.

Significa dizer, então, que planejar negócios é descrever, em linguagem escrita, os objetivos e os passos que serão dados pelo empreendedor para alcançar estes objetivos, minimizando riscos e incertezas.

4. Mas modelar e planejar negócios são muito parecidos. Qual devo utilizar?

Sim, são parecidos, mas modelar é descrever um esquema lógico do negócio na forma de desenho, quadro ou gráfico, e planejar é detalhar todo o passo a passo a ser percorrido pelo empreendedor e em linguagem escrita.

Algo muito comum de acontecer com diversos empreendedores é gastar muito tempo construindo um plano de negócios que nunca é finalizado ou executado, ou acaba em falência, porque, na verdade, não têm bem definidos os itens trabalhados no modelo de negócios, como:

- Qual a proposta de valor, ou seja, qual produto ou serviço deste negócio?
- Quanto vou gastar para produzir ou ofertar o produto ou serviço deste negócio?
- A proposta de valor é para qual público-alvo?
- O público-alvo está disposto a adquirir o produto ou serviço deste negócio?

Portanto, como pensar em plano de negócio que envolve plano de marketing, plano financeiro, plano operacional se não souber o fundamental do negócio? Por isso, recomendamos, antes de tudo, investir tempo na modelagem do negócio e só depois, com base no modelo do negócio, investir tempo no planejamento do negócio.

5. Por que os projetos vinculados ao Programa de Extensão Teresa de Benguela exigem modelagem e planejamento de negócios?

Para cumprir o objetivo do programa, que é fazer inclusão socioproductiva de mulheres em situação de vulnerabilidade social no estado de Mato Grosso, promovendo o empoderamento delas pelo empreendedorismo. Como o objetivo central do programa é a elevação de renda das mulheres, é preciso analisar os pontos mais básicos da administração dos negócios a serem gerados, pensando na segurança, viabilidade e sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Empreender é uma atividade que contém riscos que precisam ser mensurados e geridos, e embarcar nessa viagem sem modelar e planejar pode causar grandes transtornos e prejuízos, cuja intensidade pode ser ainda maior levando em consideração o público-alvo do Programa de Extensão Teresa de Benguela.

6. Como modelar negócios?

Existem metodologias construídas para facilitar esta atividade, como:

Business Model Generation: de Alexander Osterwalder, focada em visionários, inovadores e revolucionários. É a que recomendamos.

Lean Startup (Startup Enxuta): de Eric Ries, focada em startups.

Running Lean: de Ash Maurya, focada em startups de base tecnológica.

The Startup Owners Manual: de Blank e Dorf, focada em startups.

Recomendamos a utilização da metodologia Business Model Generation, que utiliza como base o Canvas (quadro, em inglês) do modelo de negócios e pode ser aplicado aos mais diversos tipos de empreendimentos. Disponibilizamos, a seguir, mais informações sobre a técnica e um passo a passo para modelagem de negócios pelo Quadro de Modelo de Negócios:

Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de receita	

Perceba que o quadro é composto por outros 9 (nove) quadros, cada um com um título específico. Vamos entender o que cada um deles significa, qual a sua utilidade e por que os autores

da técnica dispuseram-nos desse modo :

Proposta de Valor

Fica no bloco central do quadro por representar a essência do empreendimento e a razão dela existir. A proposta de valor descreve o pacote de produtos e/ou serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico, ou seja, é destinada à resposta das perguntas: Qual é o produto ou serviço deste negócio? Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

Exemplos de Proposta de Valor para um restaurante:



Por que os clientes comprarão das mulheres atendidas pelo seu projeto e não dos concorrentes?

Segmentos de Clientes

Fica em bloco à direita do quadro por ser um item ligado à emoção, em analogia ao cérebro humano, ou seja, deve se relacionar com o que os clientes enxergam e valorizam. Como diz respeito ao relacionamento da organização com os clientes, deve responder às perguntas: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes? Eles têm um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde ou como estão localizados? Há uma necessidade comum?

Tipos e exemplos de segmentos de clientes:

Tipos de Segmentos	Definição de Tipos	Exemplos de negócios
Mercado de Massa	Não faz distinção entre segmentos de clientes. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes estão concentrados em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares.	Indústria de eletroeletrônicos (celulares, por exemplo)
Nicho de Mercado	Atendem a segmentos de clientes bem específicos e especializados. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são construídos de forma a atender às exigências específicas de um nicho de mercado.	- Loja de material esportivo - Restaurante vegano - Loja de alimentos sem glúten e/ou sem lactose - Loja de produtos orgânicos ou agroecológicos
Segmentado	Faz distinção entre segmentos de clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são sutilmente diferentes entre os segmentos de clientes.	- Banco que oferece produtos específicos para os segmentos de clientes que atendem - Padaria que oferece tipos específicos de pães e quitutes para os segmentos de clientes que atendem - Loja de cosméticos, higiene e limpeza
Diversificada	Faz distinção entre segmentos de clientes com necessidades e problemas bem diferentes. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes não são relacionados.	- Lojas de departamento (cada departamento ou seção atende a um segmento de clientes como mulher, homem, criança, praticantes de esportes, amantes de doces, de livros, de música, entre outros) - Supermercados

Mercados Multilaterais	Faz distinção entre os segmentos de clientes com necessidades e problemas diferentes que se complementam. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são interdependentes.	- Empresas de cartão de crédito, as quais precisam de pessoas que tenham o cartão e de comerciantes que aceitem o cartão - Revistas, as quais precisam de assinantes e de anunciantes
-------------------------------	---	--

Então, qual é o grupo de clientes que as mulheres acolhidas pelo seu projeto atenderão?

Canais

Também fica em bloco à direita do quadro por ser um item ligado à emoção, descreve como o negócio se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a (ou uma das) proposta de valor, ou seja, é destinada à resposta das seguintes perguntas: Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como alcançamos os clientes agora? Como nossos canais se integram? Qual canal funciona melhor? Quais canais apresentam melhor custo-benefício? Como os canais estão integrados à rotina dos clientes?

Típos e Exemplos de Canais			
Particulares	Direto	Equipes de Venda	Venda por catálogo como Natura, Avon, Jequití, semijoias, joias
		Vendas na Web	Loja na internet como Americanas, Extra, Janina, SisCos (sistema on-line de comercialização de produtos da economia solidária em Alta Floresta) , Cirandas.net (como o SisCos, porém para o Brasil todo)
		Lojas Próprias	Lojas dos próprios produtores, Scala, Cacau Show
Parceiros	Indireto	Lojas Parceiras	Loja que vende produto de um parceiro: Estante Virtual, que reúne mais de 1.000 sebos, o Booking.com, que reúne milhares de tipos de hospedagens em muitos locais do Brasil e do mundo para reserva
		Atacado	Lojas de atacado, como Atacadão, Fort Atacadista, fornecedores de grãos, frutas, verduras, entre outros produtos para os atacados, Central de Comercialização da Agricultura Familiar da Baixada Cuiabana

Lembre-se sempre que cada canal tem 5 (cinco) fases:

Fases do Canal				
Conhecimento	Avaliação	Compra	Entrega	Pós-venda
Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos os clientes a avaliarem nossos produtos e serviços?	Como permitimos aos clientes comprarem nossos produtos e serviços?	Como entregamos nossos produtos e serviços aos clientes?	Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?

Como os clientes encontrarão os produtos ou serviços ofertados pelas mulheres atendidas pelo seu projeto? Quanto menor o caminho que o cliente fizer, melhor!

Relacionamento com clientes

Mais um item que fica em bloco à direita do quadro por ser um item ligado à emoção, descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmento de cliente específico, sendo motivado por necessidade de conquista do cliente, retenção do cliente ou ampliação das vendas. Ou seja, é destinada à resposta das seguintes perguntas: Que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais tipos de relacionamentos já estabelecemos? Qual o custo de cada tipo de relacionamento? Como os tipos de relacionamento se integram ao restante do nosso modelo de negócios?

Tipos e exemplos de relacionamentos com clientes:

Tipos de Relacionamento	Definição dos Tipos	Exemplos de Negócios
Assistência pessoal	Interação humana, o cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa, seja por pontos de venda, call center, e-mail, WhatsApp, entre outros.	Serviços de TV a cabo
Assistência pessoal dedicada	Dedicação de um representante específico para um cliente individual, é mais profundo e íntimo, normalmente se desenvolve por um longo período de tempo.	Banco, que destina gerente específico para alguns clientes

Self-service	Não há relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que os clientes se sirvam.	Restaurante a quilo
Serviços automatizados	Mistura de uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados.	Máquinas de venda de refrigerantes, salgadinhos e de café
Comunidades	Envolvimento de clientes em comunidades on-line para trocar conhecimentos sobre um produto, especialmente sobre problemas que o produto ou serviço resolve, e pode servir ainda para o empreendedor compreender melhor um problema ou quem tem um problema cuja proposta de valor pretende solucionar.	Clube Nespresso, para compra de máquinas de café e acessórios
Cocriação	Envolvimento de clientes para criarem produtos ou serviços junto com o negócio.	Youtube (solicita aos clientes a criação de conteúdo para consumo público), produção de uniformes, site de vendas de uniformes esportivos

Então, como o empreendimento delas se relacionará com os clientes? Vale lembrar que clientes gostam de ser reconhecidos por comprar delas.

Fonte de receitas

Último item que fica em bloco à direita do quadro por ser um item ligado à emoção, representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente. Os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro, podendo ser originárias de transações de renda resultantes de pagamento único ou renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra. Ou seja, é destinada à resposta das seguintes perguntas: Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Formas de gerar fontes de receitas

Tipos de Fontes de Receita	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Venda Direta	Diretamente do produtor para o cliente, sem intermediários.	Comércio varejista, e-commerce
Taxa de Uso	Gerado pelo tempo de uso de um determinado serviço; quanto mais o cliente usa, mais paga pelo serviço.	Telefonia, hotel, locação de automóveis, serviço de entrega de encomendas
Taxa de Assinatura	Gerada pela venda do acesso a um determinado serviço, com pagamento periódico para manter acesso contínuo.	TV a cabo, Netflix, revistas, sites de música
Aluguel / Leasing	Semelhante à taxa de uso, dá direito temporário e exclusivo para uso de um determinado produto ou serviço.	Aluguel de roupas de festa, aluguel de imóveis, aluguel de cadeiras e mesas
Licenciamento	Dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento.	Licença para uso de programas de computador (Microsoft Word, Excel, Adobe Photoshop, Corel Draw)
Taxa de Corretagem / Comissões	Ganho pela venda de produtos e serviços de terceiros.	Operadoras de cartão de crédito, corretores de imóveis
Anúncios	Taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.	Jornais, revistas, algumas redes sociais (Facebook)

Cada fonte de receita pode ter diferentes meios de precificação que podem fazer toda a diferença. Há dois tipos principais de precificação: preço fixo e preço dinâmico.

Mecanismos de Precificação			
Preço Fixo Preços pré definidos baseados em variáveis estáticas		Preço Dinâmico Os preços mudam com base nas condições do mercado	
Preço de Lista	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais	Negociação (barganha)	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou habilidades de negociação
Dependente da característica do produto	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor	Gerenciamento de Produção	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas)
Dependente dos Segmentos de Clientes	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes	Mercado em tempo real	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda

Dependente de volume	O preço fica em função da quantidade comprada	Leilões	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo
-----------------------------	---	----------------	---

E, agora, quais serão as fontes de receitas do empreendimento delas? Lembre-se que a forma de cobrar deve estar de acordo com a forma com que o cliente gosta de pagar.

Recursos principais

Primeiro item que fica em bloco à esquerda do quadro, por ser um item ligado à razão, em analogia ao cérebro humano, descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar. Ou seja, é destinado à resposta das seguintes perguntas: Que recursos principais nossa proposta de valor requer? E que recursos principais nossos canais de distribuição requerem? E o relacionamento com os clientes? E as fontes de renda?

Podemos organizar os recursos em 4 (quatro):

Tipos de recursos	Exemplos
Físicos	Fábricas, veículos, edifícios, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição
Intelectuais	Marcas, patentes e registros, parcerias, banco de dados, conhecimentos particulares
Humanos	As pessoas são o recurso principal do negócio, como cientistas e equipe de vendas na indústria farmacêutica, indústrias criativas e de conhecimento
Financeiros	Alguns modelos de negócio exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais, pode obter com capital próprio, financiamentos, investidores

Sabe dizer quais são os recursos principais para fazer o empreendimento dela funcionar? Fique de olho nos recursos imprescindíveis.

Atividades-chave

Segundo item que fica em bloco à esquerda do quadro por

ser um item ligado à razão, descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Ou seja, é destinado à resposta das seguintes perguntas: Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? E que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem? E o relacionamento com os clientes? E as fontes de receita?

Podemos categorizar as atividades-chave em 3 (três):

Tipos de atividades	Definição dos Tipos	Exemplos
Produção	A atividade-chave é o desenvolvimento, a fabricação e a entrega de produtos.	Confecção de vestuário, comida
Resolução de Problemas	A atividade-chave é a busca de novas soluções para problemas de clientes específicos. Exigem atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.	Consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço
Plataforma/Rede	A atividade-chave é manter uma plataforma ou rede para seus clientes.	Operadora de cartão de crédito, Microsoft com o sistema operacional Windows

Parceiros-chave

Terceiro item que fica em bloco à esquerda do quadro por ser um item ligado à razão, descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar, e podemos distingui-los como: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre concorrentes, Joint ventures para desenvolver novos negócios, relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Ou seja, é destinado à resposta das seguintes perguntas: Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

Podemos entender os parceiros-chave como:

Tipos de parcerias	Definição dos Tipos	Exemplos
Melhoria e economia de escala	Designada para melhorar a alocação de recursos e atividades, geralmente formadas para reduzir custos.	Infraestrutura compartilhada, fornecedor coloca equipamentos (sorveteria), descontos progressivos praticados pelo fornecedor pela quantidade de produtos vendidos
Redução de riscos e incertezas	Designada para reduzir riscos em ambiente competitivo, incerto. Empresas fazem alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra.	Blu-ray, desenvolvido por um grupo de empresas que cooperaram para inserir a tecnologia no mercado mundial enquanto competiam em outra área, contadores, seguradoras, analista de mercado
Aquisição de recursos e atividades particulares	Estende suas capacidades dependendo de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades.	Terceirização, produção de partes de um equipamento, costura de roupas, serviços de limpeza, serviços de entrega, locadores

Quais são os parceiros principais para o empreendimento delas funcionar? Lembre-se que ninguém faz nada sozinho, ajude-as a descobrir quem as ajudará.

Estrutura de custos

Último item que fica em bloco à esquerda do quadro por ser um item ligado à razão, descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, ou seja, é destinado à resposta das perguntas: Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?

A estrutura de custos pode se guiar por 2 (duas) coisas:

Direcionamento das Estruturas de Custos	
Direcionadas pelo Custo	Direcionadas pelo Valor
Concentram-se em minimizar os custos sempre que possível, visa criar e manter a estrutura de custo menor possível. Por exemplo, linhas aéreas econômicas.	Concentram-se na criação de valor, com propostas de valor de alto nível de personalização, foco em luxo, exclusividade e conforto. Por exemplo, hotéis de luxo com serviços exclusivos e ambientes extravagantes, carros esportivos.

A estrutura de custo não precisa focar apenas em custo ou em valor, é possível encontrar um equilíbrio entre os dois, podendo ainda ter as seguintes características:

Tipos de estruturas	Definição dos Tipos	Exemplos
Custos Fixos	Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de produtos ou serviços produzidos	Salários, aluguéis, fábricas
Custos Variáveis	Custos que variam proporcionalmente com o volume de itens ou serviços produzidos	Festivais de música
Economias de escala (grandes clientes)	Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta	Confecção industrial de roupas (taxas menores na compra por atacado)
Confecção industrial de roupas (taxas menores na compra por atacado)	Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações	A atividade de marketing ou canal de comunicação pode dar apoio a múltiplos produtos

Já pensou na estrutura de custos dos empreendimentos delas? A diferenciação de valor, associada à redução de custos, ajuda a abrir espaços de mercado.

Agora que já conhecemos cada componente do quadro do modelo de negócios, podemos conhecer 5 (cinco) passos que recomendamos para modelar negócios:

Passo 1: Revelando os Sonhos

Recomendamos, inicialmente, estimular as participantes a buscar resposta pelo menos para as perguntas abaixo:

- Já existe uma ideia de negócio? (Para ofertar produto e/ou serviço, qual?)
- Já pensou em como começar?
- Já tentou colocar esses pensamentos em prática?

O Mapa da Vida é um método ensinado aos Institutos Federais pelos Colleges Comunitários Canadenses com o advento do

projeto-piloto Mulheres Mil, para estimular as mulheres a planejarem os sonhos profissionais. Por meio dele, elas refazem o caminho desde que nasceram, relembram seus sonhos, por que desistiram deles, as rupturas pelas quais foram submetidas para depois recomeçarem o caminho rumo à realização dos seus sonhos, sonhos estes que podem ter mudado ou não.

Portanto, consideramos a técnica Mapa da Vida uma ótima opção para facilitar a resposta das perguntas desse primeiro passo. Segue link do material que contém um passo a passo básico para a aplicação da técnica: http://proex.ifmt.edu.br/guia_metologico_programa_mulheres_mil.pdf.

Os sonhos e as ideias que vão surgir, dependendo do estímulo — o produto ou serviço ensinado a elas pelo projeto de vocês já é um estímulo—, podem ser desde os mais simples até os mais complexos e mirabolantes, envolvendo ou não empreendedorismo, e sua função é ajudá-las a canalizar os sonhos e as ideias para sua realização pela via empreendedora.

Você, enquanto coordenador(a) de projeto, não precisa se prender apenas a esta técnica, sinta-se livre para identificar e utilizar outras metodologias.

Passo 2: Descobrindo o Cliente

Neste passo, o sonho delas, identificado na etapa anterior, precisa ser traduzido na forma de hipóteses de negócio. Para tal, é necessário focar no cliente que será atendido por este negócio, buscando responder ao menos as seguintes perguntas:

- Para que tipo/grupo de clientes pretendo vender meu produto/serviço?
- Que tipo/grupo de clientes precisa do meu produto/serviço?

Recomendamos apresentar a mulheres atendidas pelo projeto o Canvas, o quadro do modelo de negócios, em tamanho fa-

mília (tipo um pôster ou impresso em papel A3). Se for preciso, substitua os termos utilizados nos quadros por palavras mais adequadas e acessíveis, tendo o cuidado de manter o significado. Outra opção é fazer o cadastro delas no site www.sebraecanvas.com para desenhar o modelo de negócios, on-line, via sistema desenvolvido e disponibilizado pelo Sebrae.

Explique a elas o significado de cada item que compõe o quadro, porém, nesse momento, tente gastar mais tempo na proposta de valor e no segmento de clientes, isso porque não adianta ter um produto ou serviço maravilhoso se ele for ofertado para o cliente errado. Um exemplo bem simples: uma padaria pode fazer o pão sovado mais fofo, bonito e gostoso da cidade, mas não venderá sequer uma unidade se os clientes forem alérgicos a glúten, e se a padaria quiser atender esse público, vai precisar produzir pão sem glúten.

As informações sobre a proposta de valor e o segmento de clientes já podem ser inseridas no quadro. Se o quadro estiver impresso, NÃO escreva diretamente nele, utilize aqueles papéis coloridos de recado autoadesivo, isso porque essas informações são iniciais e podem mudar. Se for ao Sebrae Canvas, você perceberá que, por padrão do sistema, ele funciona por adição de post-it (anotações autoadesivas).

Passo 3: Desenhando o Negócio

Após definir exatamente a proposta de valor e os segmentos de clientes, é hora de pensar com as participante todos os outros itens do quadro do modelo de negócios, como sugestão recomendamos a seguinte ordem: canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, atividades principais, recursos principais, parcerias principais e estrutura de custos.

A sugestão acima foi dada para partir gradativamente de uma vaga ideia de “Eu gosto de fazer isso, então acho que quero vender isso, e eu venderia assim porque eu compraria assim”,

do emocional para a estruturação racional, lógica e prática de um negócio. Entretanto, você não precisa se prender a essa sugestão, sinta-se livre para começar por outros itens.

O tempo a ser despendido para construir o modelo de negócios pode variar de uma pessoa para outra e, até agora, o objetivo é fazer fluir a criatividade, desenvolver proatividade e as ideias das participantes para, depois, testá-las.

Passo 4: A Validação pelo Cliente

Nesse momento, já com a primeira versão do Canvas pronta, é preciso testar a sustentabilidade, a aplicabilidade do modelo. Os testes do negócio devem ser elaborados a fim de responder pelo menos às perguntas abaixo:

- O negócio se sustenta? Ou seja, não vai morrer no meio do caminho?
- O negócio possibilita crescimento? A renda gerada será limitada? Esse limite é aceitável para os meus objetivos?
- O negócio vai funcionar?

Os testes são chamados, pela linguagem empreendedora, de “pivot”, e esse momento é delicado, pois é a hora de encarar a realidade do mercado em que o negócio pretende se inserir, saindo do que podemos chamar de “achologia”. Recomenda-se a realização de pelo menos 3 (três) testes, sendo:

1º Teste – Conversa com um especialista no setor: se o setor for produção orgânica/agroecológica, chamar um servidor do campus ou de outro campus que estude/pesquise/trabalhe produção orgânica/agroecológica; se for de alimentos, chamar um servidor do campus ou de outro campus que estude/pesquise/trabalhe produção de alimentos. Essa pessoa pode ser você, extensionista. Todavia, é preferível que seja outra pessoa, elas precisam exercitar essa prática sozinhas, afinal o projeto durará 4 (quatro) meses.

A conversa com esse especialista tem que ser a mais franca possível, mas não é uma conversa qualquer. As perguntas devem ser direcionadas para o negócio, para ter certeza se a proposta de valor atenderá o segmento de clientes, se o mercado está saturado, qual deve ser o seu diferencial para se inserir e se manter neste mercado, entre outros, de preferência que o modelo de negócios seja apresentado visualmente por elas a este especialista, ficando atentas à fala do especialista e anotando todos os resultados para, em seguida, corrigirem o modelo de negócios, se for necessário.

2º Teste – Conversa com um especialista no setor, mas com maior visão comercial: se o setor for produção orgânica/agroecológica, chamar um servidor do campus ou de outro campus que estude/pesquise/trabalhe produção orgânica/agroecológica, mas que tenha visão comercial. Essa pessoa é mais difícil de encontrar no IFMT, pois boa parte dos nossos servidores saíram de uma academia (universidade onde cursou graduação, mestrado, doutorado) direto para outra, o IFMT. Caso encontre, ótimo! Mas não tenha medo de buscá-los em outros locais. As participantes podem usar recursos tecnológicos como WhatsApp e Skype, ou buscar parceiros locais como o Sebrae.

As orientações para a conversa do primeiro teste servem também para o segundo teste, ou seja, é importante lembrar que elas precisam ficar atentas à fala do especialista e anotar todos os resultados para, em seguida, corrigir o modelo de negócios, se for necessário.

3º Teste – Conversa com possíveis clientes: essa conversa geralmente é encarada como a mais fácil, pois muitos resolvem escolher parentes ou amigos como possíveis clientes. Não deixe isso acontecer, procure evitar isso o máximo possível. Essa conversa tem que refletir a realidade do segmento de clientes sem as emoções do parentesco ou amizade, estes geralmente sempre serão os primeiros clientes a “dar uma força” à pessoa querida e, na maioria das vezes, têm receio de falar a verdade ou nem analisam de fato.

Dito isso, outra vez recomendamos que as orientações para a conversa do primeiro teste sejam observadas na conversa do terceiro teste, sendo igualmente importante lembrar que elas precisam ficar atentas à fala do especialista e anotar todos os resultados para, em seguida, corrigir o modelo de negócios, se for necessário. Nesta etapa, vale ter atenção e cuidado, visto que dessa vez a conversa é feita diretamente com potenciais clientes, ou seja, elas podem encerrar a conversa já tendo um cliente para o negócio.

Passo 5: Construindo o Negócio (Empresa, Associação, Cooperativa)

Agora que o modelo de negócios já foi testado pelo menos 3 (três) vezes, precisamos finalizar as correções no quadro do modelo de negócios, seja ele feito impresso em papel A3 com anotações autoadesivas ou utilizando o sistema Sebrae Canvas, salvar e deixá-lo à vista no local onde o negócio será estruturado.

O modelo de negócio e as anotações das conversas com especialistas em clientes são peças fundamentais para o planejamento do negócio, portanto nada disso deve ser eliminado, sem contar que o modelo de negócio pode e deve ser revisado com o tempo. Tecnologias novas vão surgindo, propostas de valor podem ser inseridas, segmentos de clientes podem ser inseridos, o negócio pode se reinventar, ou seja, não é um documento que vai para a gaveta para nunca mais ser visto, e sim um documento que ajuda a organizar as ideias do negócio de forma visual, lógica e prática para uso da empreendedora.

7. Referências

HISRICH, Robert D. Empreendedorismo. In: Qual é o conceito de empreendedorismo? Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/empreendedorismo/qual-e-o-conceito-de-empreendedorismo/93429/>. Acesso em 18 jul. 2018.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIMENTA, Marcelo Severo. SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Disponível em: https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf. Acesso em 18 jul. 2018.

INATEL, Incubadora de Empresas e Projetos. Modelo de Negócios Canvas: Teoria e Prática. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/374839/mod_resource/content/1/Modelo%20de%20Negocio%20Canvas%20-%20Teoria%20e%20Pratica%20Final.pdf. Acesso em 18 jul. 2018.

PIMENTA, Marcelo Severo. MATOS, Márcia Maria. Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores. Trilha de Referência para o Empreendedor. Edição especial do Instituto Federal do Maranhão de IX CONNEPI. São Paulo: Livrus Editorial, 2014.

ROSA, Cláudio Afrânio. SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como elaborar um Plano de Negócios. Brasília: 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em 18 jul. 2018.





**INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
Mato Grosso



 IFMT.Official
 ifmt_oficial
 ifmtoficial
 IFMT
 ifmt.edu.br

Avenida Sen. Filinto Müller, 953 - Quilombo - CEP: 78043-409
Telefone: (65) 3616-4100 - Cuiabá/MT