UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ariane Pastorello

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Planejamento mercadológico e financeiro a partir da criação do Modelo Canvas de Negócios para uma Empresa de RH

Porto Alegre

2013

Ariane Pastorello

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Planejamento mercadológico e financeiro a partir da criação do Modelo Canvas de Negócios para uma Empresa de RH

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. José Carlos Fioriolli

Porto Alegre

2013

Ariane Pastorello

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Planejamento mercadológico e financeiro a partir da criação do Modelo Canvas de Negócios para uma Empresa de RH

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. José Carlos Fioriolli

Conceito final:

Aprovado em..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. ..... – Instituição

_____

Prof. Dr. ..... – Instituição

_____

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fioriolli – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo o apoio, carinho e dedicação a mim destinados. Agradeço pelo incentivo ao estudo que me deram, pois isso foi imprescindível para que este sonho de formar-me pela UFRGS se tornasse realidade.

Agradeço ao meu irmão por ter me apoiado e por cuidar dos nossos pais enquanto eu estava longe estudando.

Agradeço ao meu marido, Rodrigo Scott Marinho, pela paciência e pelo incentivo durante toda a faculdade e, principalmente, durante a realização do TCC.

A todos os amigos e colegas da faculdade e fora dela que me ajudaram nesta empreitada.

Agradeço aos colegas de trabalho do Staff Net, em especial à Denise, ao Jonas, à Meri, ao Alexandre, à Folli e à Adriana por todo o apoio e compreensão.

Por fim, agradeço ao meu professor orientador, José Carlos Fioriolli, por todos os ensinamentos e pela calma e paciência com que respondeu a todas as minhas incontáveis dúvidas.

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo sobre a estruturação de uma empresa no setor de recrutamento e seleção de pessoal na cidade de Porto Alegre e na respectiva Região Metropolitana. Tem como objetivo a criação do Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), constituindo-se este em elemento central do processo de planejamento das ações da empresa em estudo. A partir da criação do modelo foi desenvolvido o planejamento mercadológico e financeiro, utilizado como base para a construção de um plano de marketing e de um plano financeiro para a empresa. A análise resultante da criação do modelo e dos planos permitiu concluir pela viabilidade do empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento e seleção de pessoal, Modelo Canvas de Negócios, planejamento mercadológico, planejamento financeiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O quadro do Modelo Canvas de Negócios.....23
Figura 2 Quadro do Modelo de Negócios de Inovação de Produto.....24
Figura 3 Quadro do Modelo de Negócios de Relacionamento com Clientes.....24
Figura 4 Quadro do Modelo de Negócios de Gerenciamento de Infraestrutura.....25
Figura 5 Quadro do Modelo de Negócios de Cauda Longa 26
Figura 6 Quadro do Modelo de Negócios de Plataforma Multilateral 27
Figura 7 Quadro do Modelo de Negócios de Oferta Gratuita de Plataformas Multilaterais 28
Figura 8 Quadro do Modelo de Negócios de *Freemium* 29
Figura 9 Quadro do Modelo de Negócios Isca & Anzol 29
Figura 10 Quadro do Modelo de Negócios Abertos de Fora para Dentro.....30
Figura 11 Quadro do Modelo de Negócios Abertos de Dentro para Fora.....31
Figura 12 O Mapa da Empatia.....33
Figura 13 Estrutura de um plano de marketing 46
Figura 14 Matriz SWOT.....48
Figura 15 O Modelo de Negócios da Rodari RH 57
Figura 16 Concorrentes 71
Figura 17 Matriz SWOT Rodari RH 71
Figura 18 Metas e objetivos de marketing 72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Forças do mercado 35
Quadro 2 Forças da indústria 36
Quadro 3 Tendências principais 36
Quadro 4 Forças macroeconômicas 37
Quadro 5 Análise SWOT 41
Quadro 6 Despesas pré-operacionais 74
Quadro 7 Despesas com a montagem do negócio 74
Quadro 8 Investimento Inicial 74
Quadro 9 Depreciação 75
Quadro 10 Despesas operacionais 75
Quadro 11 Preços 76
Quadro 12 Resumo Fluxo de caixa 76
Quadro 13 VPL 77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 12
3. JUSTIFICATIVA 14
4. OBJETIVOS 15
4.1. OBJETIVO GERAL **15**
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS **15**
5. REVISÃO TEÓRICA **16**
5.1. MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS **16**
5.1.1. O Quadro 16
5.1.2. Padrões 23
5.1.3. Design 31
5.1.4. Estratégia 35
5.1.5. Processo de Construção do Modelo de Negócios 43
5.2. PLANO DE MARKETING **44**
5.2.1. Estrutura de um plano de marketing 45
5.3. PLANO FINANCEIRO **50**
5.3.1. Investimentos Iniciais 50
5.3.2. Fluxo de caixa 51
5.3.3. Payback 51
5.3.4. Valor Presente Líquido (VPL) 51
5.4. MERCADO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS **52**
5.4.1. Estrutura de uma empresa de recrutamento e seleção 52
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **53**
7. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS **54**
7.1. O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS **54**
7.1.1. Segmento de clientes 58
7.1.2. Proposta de valor 58
7.1.3. Canais 58
7.1.4. Relacionamento com clientes 59
7.1.5. Fontes de receita 59
7.1.6. Recursos principais 59

7.1.7. Atividades-chave 60
7.1.8. Parcerias principais 60
7.1.9. Estrutura de custos 60
7.2. ESTRATÉGIAS 61
7.2.1. Ambiente de modelo de negócios 61
7.2.2. Avaliação de modelos de negócios 64
7.2.3. Estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios 69
7.3. PLANO DE MARKETING 69
7.3.1. Sumário executivo 69
7.3.2. Análise da situação 70
7.3.3. Análise SWOT 71
7.3.4. Metas e objetivos de marketing 72
7.3.5. Estratégias de marketing 72
7.4. PLANO FINANCEIRO 73
7.4.1. Investimentos iniciais 73
7.4.2. Fluxo de caixa 74
7.4.3. Payback 76
7.4.4. VPL 77
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS 78
REFERÊNCIAS 79
APÊNDICES 82

1. INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos, em especial sua subárea de Recrutamento e Seleção, possui um papel de destaque dentro das organizações, visto que todos os profissionais, para entrar nas empresas, passam pelos processos de recrutamento e seleção. Entretanto, como recrutar e selecionar profissionais não é a atividade-fim da grande maioria das empresas, há no mercado a prática de terceirizar este serviço.

O inicio das práticas de terceirização da produção são muito antigas e datam da Era Feudal em que os senhores feudais terceirizavam aos vassalos a produção nas terras. Contudo, a terceirização, como conhecemos hoje, desenvolveu-se a partir da Terceira Revolução Industrial no inicio da década de 70 do século XX. No Brasil, a terceirização se tornou mais presente no final da década de 80 e início da década de 90, em que se sentiu uma grande necessidade de aumento da produtividade das empresas para sair do longo período de recessão da economia.

Para diminuir custos e focar nas atividades que realmente vão gerar valor, as empresas estão cada vez mais terceirizando os serviços de recrutamento e seleção. Entretanto, segundo a pesquisa do 3º trimestre deste ano feita pela Manpower Group (2013), a incerteza continua a impactar na confiança dos empregadores quando se analisa o mercado de uma forma global.

A pesquisa da Manpower Group (2013) sobre o mercado internacional de recrutamento e seleção é pessimista e indica que a atividade de contratação no terceiro trimestre de 2013 diminuiu se comparada ao mesmo período do ano anterior. Contudo, este cenário já muda quando se analisa este mercado no continente americano. Nas Américas, há intenção positiva dos empregadores em investir em contratação de funcionários, em especial nos países como Panamá, Peru e Brasil.

No Brasil, conforme esta mesma pesquisa, 35% dos empregadores preveem um aumento no numero de contratações, enquanto que 57% não preveem mudanças e apenas 7% preveem diminuição. Isso significa que a expectativa líquida de emprego, ou seja, o valor resultante da diferença entre a porcentagem dos participantes que preveem um aumento nas contratações e a porcentagem dos participantes que preveem uma diminuição na contratação

de funcionários, é de 28% no 3º trimestre de 2013. Este cenário otimista no Brasil está ainda melhor se comparado ao início deste ano, quando a expectativa líquida de empregos era de 21%, segundo esta pesquisa.

Portanto, há no Brasil um cenário de expansão nas contratações de trabalhadores pelas empresas e, como conseqüência, há também um cenário otimista para as consultorias de recrutamento e seleção que ajudarão todas as outras organizações a buscar e encontrar os funcionários com perfil mais adequado para cada vaga.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, 24,3 milhões de brasileiros residentes nas cidades de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto alegre e suas respectivas regiões metropolitanas são classificados como economicamente ativos, ou seja, estão ocupados ou dispostos a trabalhar, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego feita pelo IBGE (2013). Na cidade de Porto Alegre e na respectiva Região Metropolitana, 58% da população é economicamente ativa.

A quantidade de empregos formais apresenta crescimento. No Brasil, de 2003 a 2011, foram criados 17.329.002 novos empregos formais. Alta que continua em 2011, ano em que foram criados 1.944.560 empregos formais. O Rio Grande do Sul é o quinto Estado que mais gerou empregos em 2011, com um total de mais 122.286 postos de trabalho, conforme dados do Cadastro Geral de Empregos (Caged) (2011), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Observando os setores da atividade econômica, percebe-se uma expansão generalizada do emprego. Sendo os setores de Serviços, Comércio e Construção Civil os que mais crescem, conforme dados do Caged (2011).

Considerando este cenário de crescimento, tanto da quantidade de pessoas buscando emprego, quanto do número de postos de trabalho oferecidos pelas empresas, a autora deste estudo percebe uma oportunidade para a criação de uma empresa (Rodari RH) que trabalhará como facilitadora para o encontro destes dois lados – trabalhadores e empresas. A Rodari RH faria este papel de aproximar trabalhadores e empresas.

Entretanto, para montar a empresa Rodari RH é necessário elaborar um estudo detalhado construindo um modelo de negócios e, a partir dele, desenvolver um planejamento mercadológico e financeiro. Estes estudos são necessários para que a Rodari RH não venha a fazer parte das estatísticas sobre a mortalidade das empresas. Segundo a pesquisa do Sebrae (2011), 26,9% das empresas com até 2 anos criadas em 2006 fecharam as portas. A taxa de mortalidade das empresas no setor de serviços diminuiu levemente de 2005 para 2006, foi de

28,6% para 28,3%, respectivamente. Entretanto, a taxa de mortalidade das empresas da Região Sul (28,3%) ficou acima da média nacional (26,9%).

Neste sentido, os modelos de negócios são fundamentais para a busca do sucesso de uma empresa. Uma ferramenta que pode ser muito útil na elaboração do planejamento estratégico é o Modelo Canvas de Negócios. Este modelo, que foi proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, mas teve a colaboração de outras 470 pessoas de 45 países diferentes, auxilia no gerenciamento estratégico de negócios novos ou já existentes.

O modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), propõe utilizar um painel dividido em nove grandes blocos que representam os elementos fundamentais de um modelo de negócios. O preenchimento deste painel busca entender e extrair as propostas de valor dos principais objetivos da empresa. Este é um modelo novo e que ainda não foi muito utilizado no Brasil.

A aplicação do Modelo Canvas de Negócios na análise de viabilidade da abertura de uma empresa de RH na cidade de Porto Alegre e a combinação do resultado deste modelo com os planejamentos mercadológicos e financeiros são os propósitos deste estudo.

3. JUSTIFICATIVA

A abertura de uma empresa de recrutamento e seleção na cidade de Porto Alegre é importante para auxiliar os trabalhadores e as empresas da região a se encontrarem. Além disso, conforme já foi mencionado nos dados levantados para a elaboração da Introdução e da Definição do Problema deste trabalho, o setor de recrutamento e seleção está com uma boa perspectiva de crescimento no Brasil e a autora deste estudo acredita que há uma boa oportunidade para montar uma empresa neste setor.

Entretanto, oportunidade e vontade não são suficientes para que um negócio dê certo. É necessária pesquisa a respeito do setor e a utilização das ferramentas teóricas para que o planejamento e a execução da abertura da empresa se dêem com sucesso.

Há um interesse muito grande da autora deste estudo em saber a viabilidade de iniciar uma empresa de recrutamento e seleção na região de Porto Alegre, pois a autora deseja realmente iniciar este empreendimento.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL:

Elaborar um planejamento mercadológico e financeiro de uma empresa de recrutamento e seleção a partir do Modelo Canvas de Negócios.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar os principais fatores que influenciam a operação das empresas de recrutamento e seleção;
- Desenvolver um planejamento mercadológico e financeiro a partir da aplicação do Modelo Canvas de Negócios.

5. REVISÃO TEÓRICA

Este trabalho apoia-se em quatro pilares básicos. Tais pilares tiveram sua teoria revisitada e exposta a seguir. São eles: Modelo Canvas de Negócios, plano de marketing, plano financeiro e mercado de recrutamento e seleção de pessoas.

5.1. Modelo Canvas de Negócios

5.1.1. O Quadro

Um modelo de Negócios, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), "é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas".

O modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) é divido em nove componentes básicos, que tem por objetivo demonstrar a lógica de como criar valor para uma empresa. São eles:

a. Segmentos de clientes

Este componente busca identificar quais os segmentos de pessoas ou empresas que a organização quer servir. Com a identificação e posterior agrupamento dos segmentos, a organização pode satisfazer melhor cada um deles, pois identificará quais as necessidades, os canais de distribuição, os tipos de relacionamento, o quanto pode lucrar e o quanto estão dispostos a pagar cada um dos diferentes grupos de clientes. É imprescindível saber para quem a empresa está criando valor e quais os consumidores mais importantes.

Na sequência, alguns exemplos de segmentos de clientes:

i. Mercado de Massa: não há distinção entre diferentes segmentos de clientes. Considera-se que o grupo de clientes é uniforme com necessidades e problemas similares. O setor de eletrônicos é um exemplo deste tipo de negócio.

ii. Nicho de mercado: os segmentos de clientes são específicos e especializados. Um exemplo são os fabricantes de peças de carro que dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis.

iii. Segmentado: há distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Como exemplo, pode-se citar a *Micro Precision Systems* que fornece produtos para a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial. Ela fornece a cada uma destas indústrias propostas de valor sutilmente diferentes.

iv. Diversificada: os segmentos de clientes servidos pela organização têm necessidades e problemas muito diferentes. A *Amazon* é um exemplo de organização que serve a segmentos diversificados. A empresa vende a outras empresas bastante diversificadas espaço de armazenamento *online* e servidores sobre demanda.

v. Plataforma Multilateral ou Mercados Multilaterais: os segmentos de clientes servidos pela organização são interdependentes. Por exemplo, uma empresa de cartão de crédito precisa ter uma grande base de proprietários de cartões, assim como uma grande base de comerciantes que aceitem estes cartões.

b. Proposta de Valor

É o *Mix* de produtos e serviços que possuem valor para cada segmento de clientes. Proposta de Valor são os benefícios que uma empresa oferece a cada grupo de clientes e que faz com que estes clientes escolham esta empresa e não outra.

Os elementos abaixo podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

i. Novidade: é a proposta de valor que satisfaz uma necessidade que o cliente nem sabia que tinha. Os telefones celulares são um exemplo de novidade que acabou por criar toda uma indústria em torno da telecomunicação móvel.

ii. Desempenho: melhorar o desempenho é uma forma de criar valor. A indústria de computadores pessoais é um exemplo de organizações que utilizam este elemento para criar valor para os clientes.

iii. Personalização: é criar valor para satisfazer necessidades especificas de clientes individuais ou segmentos de clientes. Os conceitos de customização em massa e cocriação são exemplos de personalização.

iv. Fazendo o que deve ser feito: empresas podem criar valor ao cliente apenas ajudando-o a executar certos serviços que a empresa possui *expertise.* A forma como a *Rolls-Royce* auxilia seus clientes (as companhias aéreas) serve como exemplo. A *Rolls-Royce* fabrica e faz a manutenção dos motores a jato, enquanto os clientes podem se dedicar ao gerenciamento das companhias aéreas.

v. *Design*: o *design* superior de um produto pode criar valor para seus clientes. Na indústria da moda isso fica muito evidente.

vi. Marca/*Status*: usar ou exibir uma marca específica pode ser uma forma de agregar valor. Usar um relógio *Rolex*, por exemplo, é considerado diferenciado pelo cliente e pela sociedade, pois é sinal de riqueza.

vii. Preço: ofertar proposta de valor similar por um preço mais baixo é uma forma comum que empresas utilizam para satisfazer necessidades de um grupo de clientes para os quais este fator interessa. O carro *Nano*, fabricado pelo indiano Tata, é um exemplo de proposta de valor baseada no preço baixo.

viii. Redução de custo: outra forma importante de agregar valor é auxiliar os clientes a diminuir custos.

ix. Redução de risco: opções que fazem com que o risco de adquirir produtos ou serviços diminua, é uma proposta de valor interessante. Por exemplo, dar garantia de um ano a um cliente que compre um carro usado, reduz o risco para o cliente e traz credibilidade à empresa.

x. Acessibilidade: tornar o produto ou serviço acessível aos clientes é outra forma de Proposta de valor. A NetJets, quando popularizou o conceito de propriedade compartilhada de jatinhos particulares, tornou o produto acessível a vários clientes.

xi. Conveniência/usabilidade: entregar produtos que sejam mais convenientes ou fáceis de usar pode agregar valor. A Apple, por exemplo, ofereceu conveniência para buscar ou comprar musicas digitais ao lançar o *iPod* e o *iTunes*.

c. Canais

Este componente descreve como é a comunicação da empresa para alcançar seus Segmentos de clientes e entregar a Proposta de Valor. São os canais de comunicação, distribuição e venda que servem para ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, para levar a Proposta de Valor aos clientes, assim como para ajudá-los a avaliar esta proposta e permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos. Além disso, é através dos canais que a empresa fornece suporte aos clientes depois da compra.

Quando se trata do componente Canais, as empresas precisam se fazer uma série de perguntas: quais os canais que os segmentos de clientes desejam ser contatados? Como é feito este contato atualmente? Como é feita a integração dos canais? Qual é o canal que funciona melhor? Qual apresenta o melhor custo-benefício? Como estão integrados ao dia a dia dos clientes?

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27), "encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado". As empresas podem optar por alcançar seus segmentos de clientes através de canais particulares ou parceiros e de forma direta ou indireta. Dentre os canais particulares diretos, podemos citar as equipes de vendas e as vendas na *web*. Diferentemente, as lojas próprias fazem parte dos canais particulares indiretos. Assim como as lojas parceiras e o atacado compõem os canais parceiros indiretos.

O grande diferencial consiste em encontrar a mistura certa entre os canais de venda para integrá-los e criar uma ótima experiência para o cliente, além de maximizar os lucros.

d. Relacionamento com clientes

São os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com cada um dos segmentos de clientes. Estas relações podem ir de pessoais até automatizadas e podem ser movidas pelas seguintes motivações: Conquista do cliente, Retenção do cliente ou Ampliação das vendas.

Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios? Estas perguntas devem ser feitas e respondidas pelas empresas para avaliar o componente Relacionamento com clientes.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), a assistência pessoal, que ocorre quando há interação humana entre um representante da empresa e o cliente, é uma forma de relacionamento com o cliente. Outra forma é a assistência pessoal dedicada, que acontece quando há um representante especifico para cada cliente individual. O *Self-service* é uma forma de relacionamento em que a empresa oferece todos os meio necessários para que o cliente possa se servir sozinho. Complementarmente, os serviços automatizados são uma forma mais sofisticada de *self-service*. O relacionamento das empresas com clientes ou *prospects* via comunidades tem por objetivo facilitar as conexões e permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros. Outra forma de relacionamento com clientes é através da Cocriação, que permite aos clientes colaborarem na criação de conteúdos que vão gerar valor.

e. Fontes de receita

É o componente que representa o ingresso (dinheiro) gerado em cada um dos Segmentos de Clientes.

Que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? O que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de receita contribui para o total da receita? Responder estas perguntas é fundamental para o entendimento do componente Fontes de receita.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita. Podem ser transações de um único pagamento ou decorrentes de pagamento constante.

Há várias formas de gerar Fontes de Receitas:

i. Venda de recursos: vender o direito de posse de um bem físico é uma forma comum das empresas gerarem receita.

ii. Taxa de uso: esta forma de gerar receita é através da utilização de um serviço. Quanto mais o cliente usa, mais paga.

iii. Taxa de assinatura: é através da utilização contínua de um serviço. O cliente paga uma taxa fixa e pode utilizar o quanto quiser.

iv. Empréstimos/Aluguéis/*Leasing*: permite a utilização temporária de um recurso, por um período fixo em troca de uma taxa.

v. Licenciamento: pagando uma taxa de licenciamento, os clientes podem utilizar uma propriedade intelectual protegida.

vi. Taxa de corretagem: é um serviço de intermediação entre duas ou mais partes.

vii. Anúncios: é uma taxa para anunciar um produto, serviço ou marca.

Cada uma das Fontes de Receitas pode ter formas diferentes de precificação. Os principais tipos de precificação são:

i. Precificação fixa: é baseada em preços predefinidos dadas algumas variáveis estáticas, como por exemplo, preço de lista, preço para determinada característica do produto ou determinado segmento de cliente ou o volume comprado.

ii. Precificação dinâmica: os preços se alteram conforme as condições do mercado. Em situações com Negociação, em Leilões, em tempo Real ou conforme a Produção.

f. Recursos Principais

Este componente descreve os recursos mais importantes dos componentes do modelo de negócios. Estes recursos podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. A empresa precisa identificar quais recursos são necessários para a Proposta de Valor, para os Canais de distribuição, para o Relacionamento com os clientes e para as Fontes de Receitas.

g. Atividades-Chave

Descreve quais são as ações mais importantes para os componentes do modelo de negócios. A identificação de quais são as atividades-chave para a criação da Proposta de Valor, para os Canais de Distribuição alcançarem os clientes, para manter um Relacionamento adequado com os clientes e para maximizar as Fontes de Receita são primordiais para o modelo de negócios funcionar.

As Atividades-Chave podem ser divididas da seguinte forma:

i. Produção: são atividades relacionadas ao desenvolvimento, a fabricação e a entrega dos produtos.

ii. Resolução de problemas: são atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo para solucionar problemas de clientes específicos.

iii. Plataforma/rede: são atividades como gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e promoção das plataformas.

h. Parcerias Principais

Descreve a rede de fornecedores e parceiros para os componentes do modelo de negócios. Precisa identificar quais são os principais parceiros, quem são os principais fornecedores, quais recursos principais estão sendo adquiridos dos parceiros e quais Atividades-Chave os parceiros executam.

As parcerias são criadas para otimizar os modelos de negócios, para reduzir riscos ou adquirir recursos. As parcerias podem ser feitas como alianças estratégicas entre não competidores, como coopetição (parcerias estratégicas entre concorrentes), *Joint ventures* para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

i. Estrutura de Custo

Descreve os custos mais importantes na operação do modelo de negócios.

As empresas precisam identificar quais são os custos mais importantes no modelo de negócios, quais recursos principais e quais Atividades-Chave são mais caras.

Encaixando estes nove componentes, que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, forma-se a base para o Quadro do Modelo Canvas de Negócios apresentado na Figura 1.

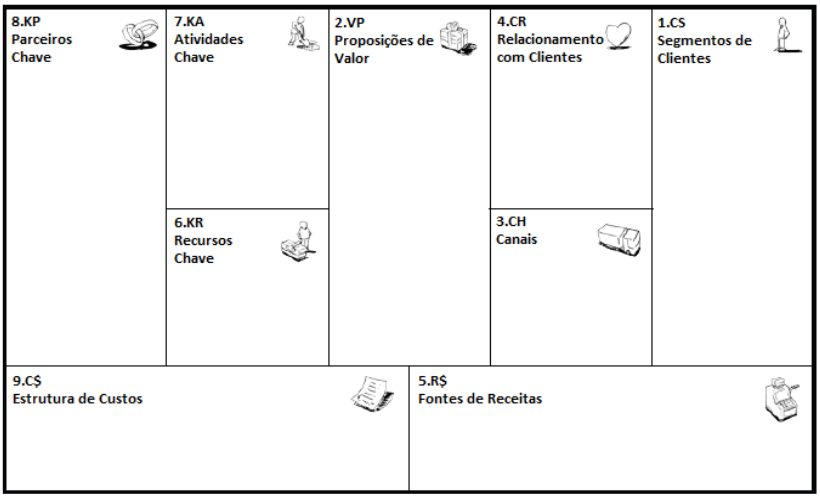

Figura 1 O quadro do Modelo Canvas de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

5.1.2. Padrões

Padrões de Modelos de Negócios podem ser identificados por possuírem características, arranjos de componentes ou comportamentos similares. Os cinco padrões descritos a seguir podem auxiliar na compreensão das dinâmicas dos Modelos de Negócios permitindo a comparação dos conceitos, além de facilitar o entendimento e a aplicabilidade.

Um único Modelo de Negócios pode incorporar diversos padrões.

a. Modelos de Negócios Desagregados

Este modelo divide os negócios em três tipos: negócios de relacionamento com os clientes, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. Cada um destes tipos de negócios possui suas próprias características econômicas, competitivas e culturais.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 57), “apesar de serem tipos diferentes, podem coexistir dentro de uma única corporação, embora desagregados em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas”. Este modelo utiliza como lógica as melhorias nas ferramentas de gerenciamento e TI para permitir a separação e a coordenação de diferentes modelos de negócio com custo mais baixo. Como exemplos de empresas que utilizam modelos de negócio desagregados estão bancos privados e empresas de telefonia celular.

i. Padrões Desagregados

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 64 e 65), os padrões dos modelos de Negócios Desagregados de cada tipo inseridos no Quadro de Modelos de Negócios apresentam-se conforme as Figuras 2, 3 e 4.

Tipo 1: Inovação de Produto				
PP Gerenciamento de Infraestrutura Produto + Inovação do serviço	AC Conquista + Retenção de clientes RP Base de Clientes	PV Altamente orientada ao serviço	RC Forte relação. Conquista + Retenção CN Canais Fortes	SC Foco no cliente
C$ Alto custo de aquisiçaõ de clientes		R$ C[illegible]de fatia de contas		

Figura 2 Quadro do Modelo de Negócios de Inovação de Produto
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Tipo 2: Gestão do Relacionamento com Clientes				
PP	AC Gerenciar P+D Atrair Talentos RP Forte equipe de talentos	PV Inovação de Produtos + Serviços	RC CN	SC B2C - B2B
C$ Altos custos com funcionários		R$ Preços Premium		

Figura 3 Quadro do Modelo de Negócios de Relacionamento com Clientes
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

<table>
<tr><th colspan="6">Tipo 3: Gerenciamento de Infraestrutura</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP</td><td>AC
Desenvolvimento
+
Manutenção de Infraestrutura</td><td rowspan="2">PV
Serviços de Infraestrutura</td><td>RC</td><td rowspan="2">SC
Clientes B2B</td></tr>
<tr><td>RP
Escala +
Alto Volume</td><td>CN</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Altos Custos Fixos + Alto Foco</td><td colspan="2">R$
Preços de commodities</td></tr>
</table>

Figura 4 Quadro do Modelo de Negócios de Gerenciamento de Infraestrutura
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

b. A cauda longa

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 67), este modelo "concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes". Requer um custo baixo de estoque e uma plataforma que permita disponibilizar rapidamente conteúdo segmentado para os clientes interessados. Atender a um número grande de novos clientes mantendo um baixo custo é a Proposta de Valor deste modelo, que só será possível se houver melhorias em TI e no gerenciamento de operações. A indústria editorial *Lulu.com* e a LEGO são exemplos de empresas que utilizam este modelo de negócio.

i. Padrão Cauda Longa

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 75), o padrão do modelo de Negócio Cauda Longa inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se conforme a Figura 5.

<table>
<tr><th colspan="5">Padrão de Cauda Longa</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP
Fornecedores de Conteúdo de Nicho</td><td>AC
Gerenciamento da Plataforma Provisão do Promoção da Plataforma</td><td rowspan="2">PV
Grande escopo de conteúdo de nicho
Ferramentas de produto de conteúdo</td><td>RC</td><td rowspan="2">SC
Muitos Segmentos de Nicho
Fornecedores de conteúdo de nicho</td></tr>
<tr><td>RP
Plataforma</td><td>CN
Internet</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Gerenciamento + Desenvolvimento da plataforma</td><td colspan="2">R$
Vender menos de Mais</td></tr>
</table>

Figura 5 Quadro do Modelo de Negócios de Cauda Longa
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

c. Plataformas Multilaterais

As empresas que possuem um modelo de negócios no padrão de Plataformas Multilaterais atuam como intermediárias conectando dois ou mais grupos distintos e interdependentes de consumidores. Um exemplo de empresas que atuam com este modelo de negócio são as empresas de cartão de crédito. Estas empresas unem comerciantes aos portadores do cartão.

i. Padrão de Plataforma Multilateral

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 87), o padrão do modelo de Negócio de Plataforma Multilateral inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se de acordo com a Figura 6.

<table>
<tr><th colspan="5">Padrão de Plataforma Multilateral</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP</td><td>AC
Gerenciamento da plataforma
Fornecimento do Serviço
Promoção da plataforma</td><td rowspan="2">PV
Sugestão de valor 1
Sugestão de valor 2
ETC...</td><td rowspan="2">RC</td><td rowspan="2">SC
Segmento de cliente 1
Segmento de cliente 2
ETC...</td></tr>
<tr><td>RP
Plataforma</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Desenvolvimetno + Gerenciamento da plataforma
Possível fluxo de renda subsidiado</td><td colspan="2">R$
Fonte de receita 1
Fonte de receita 2
ETC...</td></tr>
</table>

Figura 6 Quadro do Modelo de Negócios de Plataforma Multilateral
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

d. Grátis como Modelo de Negócios

Neste Modelo, ao menos um Segmento de Clientes recebe continuamente o produto ou serviço sem nenhum custo. Este Segmento de Clientes é financiado por outra parte do Modelo de Negócios ou por outro Segmento de clientes.

Dentro do modelo de negócios Grátis, há três padrões diferentes que buscam viabilizar este modelo de negócios:

i. Padrão de oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais

Os produtos ou serviços oferecidos por empresas que possuem este tipo de modelo de negócios são baseados na alta circulação de usuários para tornar a plataforma interessante para os anunciantes que, por sua vez, pagam taxas que subsidiam a gratuidade dos produtos e serviços. Portanto, a base deste modelo são os anúncios. Há vários jornais que utilizam este modelo de negócios.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 95), o padrão de oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se segundo a Figura 7.

<table>
<tr><th colspan="5">Padrão de Oferta Gratuita de Plataformas Multilaterais</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP</td><td>AC
Desenvolvimento +
Manutenção de Plataforma</td><td rowspan="2">PV
Espaço de anúncio +
Alta Frequencia
Produto ou Serviço</td><td>RC</td><td rowspan="2">SC
Anúncio
Clientes</td></tr>
<tr><td>RP</td><td>CN</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Custos da Plataforma
Custo de aquisição de clientela</td><td colspan="2">R$
Taxas de anúncio
Grátis</td></tr>
</table>

Figura 7 Quadro do Modelo de Negócios de Oferta Gratuita de Plataformas Multilaterais
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

ii. Padrão *Freemium*

Os serviços básicos são oferecidos sem custos, já os serviços *Premium* possuem uma taxa.

O modelo *Freemium* é caracterizado por possuir uma grande base de usuários do serviço gratuito que é subsidiada por uma pequena base de usuários pagantes.

O Skype é um exemplo de empresa que possui modelo de negócios *Freemium*, pois permite que ligações de um computador ou *smartphone* que possua o *software* da empresa possam ser feitas ou recebidas gratuitamente. A cobrança só é feita para ligações direcionadas a linhas telefônicas fixas ou celulares.

Conforme proposto por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 102), o padrão *Freemium* inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se conforme a Figura 8.

<table>
<tr><th colspan="6">Padrão Freemium</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP</td><td>AC
Desenvolvimento +
Manutenção da infraestrutura</td><td rowspan="2">PV
Serviço Básico Gratuito
Serviço Premium</td><td>RC
Personalização Automatizada + de Massa</td><td rowspan="2" colspan="2">SC
Grande Base de Usuários Gratuitos
Pequena Base de Usuários Pagantes</td></tr>
<tr><td>RP
Plataforma</td><td>CN</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Custos fixos
Custos de Serviço para Usuários Premeium
Custo de Serviços para Usuários</td><td colspan="3">R$
Serviços Básicos Gratuitos
Serviços Premium Pagos</td></tr>
</table>

Figura 8 Quadro do Modelo de Negócios de *Freemium*
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

iii. Padrão Isca & Anzol

Uma oferta inicial gratuita, muito atraente ou barata atrai o usuário e o encoraja a fazer compras recorrentes. As empresas de telefonia celular possuem um modelo de negócios com o padrão Isca & Anzol, pois tem como prática, por exemplo, oferecer um telefone gratuito junto com a assinatura do plano.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 107), o padrão Isca & Anzol inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se de acordo com a Figura 9.

<table>
<tr><th colspan="6">Padrão Isca & Anzol</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP</td><td>AC
Produção e/ou
Entrega do Serviço</td><td rowspan="2">PV
Produto Isca
Produto Anzol</td><td>RC
"Trava"</td><td rowspan="2" colspan="2">SC
Segmento de clientes</td></tr>
<tr><td>RP
Patentes
Marca</td><td>CN</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Produção + Serviços
Subsídio do Produto Isca</td><td colspan="3">R$
1 x Compra da "Isca"
Compra Repetidas dos Produtos ou Serviços "Anzol"</td></tr>
</table>

Figura 9 Quadro do Modelo de Negócios Isca & Anzol
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

e. Modelos de Negócios Abertos

Osterwalder e Pigneur (2011) definem:

> Modelo de negócio aberto pode ser utilizado por companhias para criar e capturar valor sistematicamente colaborando com parceiros externos. Isso pode acontecer de fora para dentro, explorando idéias externas dentro da empresa, ou de dentro para fora, fornecendo a grupos externos idéias ou recursos internos. (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011, p. 109)

i. Padrão de Fora para Dentro

Empresas que possuem Modelos de Negócios Abertos a inovações de fora para dentro conseguem criar mais valor e explorar melhor suas próprias pesquisas quando conseguem integrar conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos aos seus processos de inovação. A Procter & Gamble possui este modelo de negócios e viu sua produtividade em Pesquisa e Desenvolvimento aumentar em 85% ao incentivar que as inovações fossem feitas com parceiros externos.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 116), o padrão de Negócios Abertos de Fora para Dentro inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se segundo a Figura 10.

<table>
<tr><th colspan="5">Padrão de Fora para Dentro</th></tr>
<tr><td rowspan="2">PP
Parceiros de Inovação
Comunidade de Pesquisa</td><td>AC
Projeção Gerenciamento de Rede
Explorar Mercado Secundário</td><td rowspan="2">PV</td><td>RC</td><td rowspan="2">SC</td></tr>
<tr><td>RP
Capacidade de Projeção
Acesso a Rede de Inovação</td><td>CN</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
Externalização
Custos de Desenvolvimento</td><td colspan="2">R$</td></tr>
</table>

Figura 10 Quadro do Modelo de Negócios Abertos de Fora para Dentro
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

ii. Padrão de Dentro para Fora

Os produtos, as tecnologias, o conhecimento e a propriedade intelectual internos de uma organização podem viram ativos monetários quando forem disponibilizados a grupos externos através de licenças ou parcerias. Os recursos intelectuais não são utilizados pelas organizações, podem virar importantes fontes de receitas ao transformar uma parte da organização num modelo de negócios aberto de dentro para fora. A empresa GlaxoSmithKline possui esse modelo de negócio e está tendo muito sucesso ao reunir os recursos intelectuais relacionados a doenças em nações pobres que não eram utilizados e explorá-los conjuntamente.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 117), o padrão de Negócios Abertos de Fora para Dentro inserido no Quadro de Modelos de Negócios apresenta-se conforme a Figura 11.

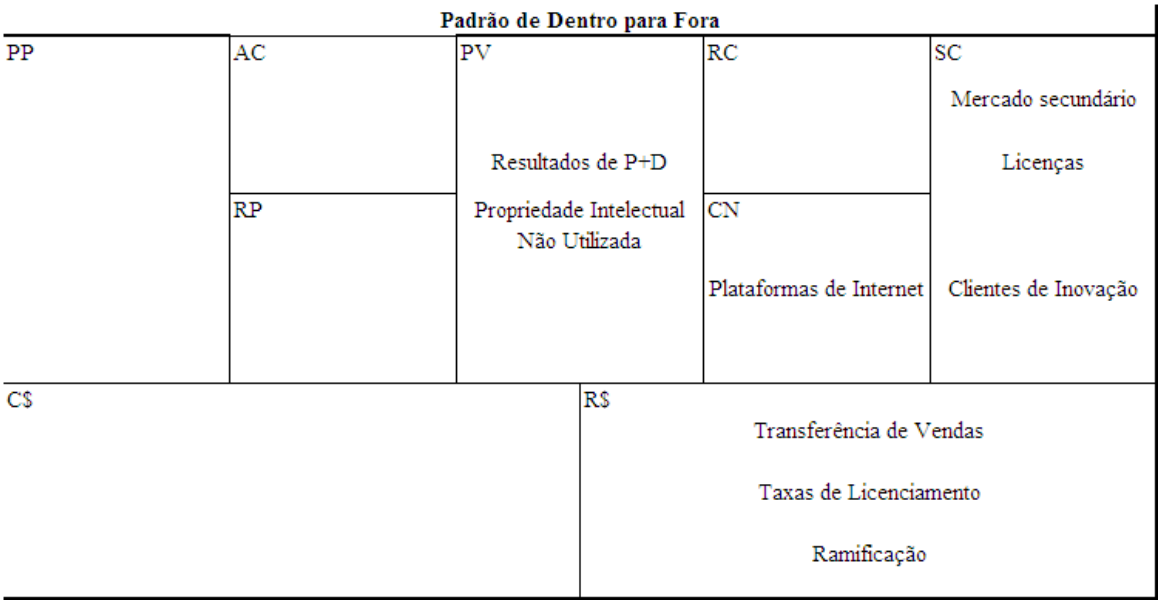

Figura 11 Quadro do Modelo de Negócios Abertos de Dentro para Fora
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

5.1.3. Design

A seguir será descrito como as técnicas e ferramentas utilizadas pelos *designers* podem auxiliar na criação de Modelos de Negócios melhores, mais inovadores, inexplorados

e funcionais. A capacidade dos *designers* de imaginar o que não existe é um requisito fundamental na criação de Modelos de Negócios de sucesso. As seis técnicas de *designer* descritas a seguir podem auxiliar muito na complementação das habilidades dos administradores e resultar em melhores Modelos de Negócios.

a. *Insights* dos clientes

Incluir a perspectiva do cliente na elaboração de Modelos de Negócio é essencial, pois inovações de sucesso requerem uma compreensão profunda dos clientes, do seu ambiente, seu dia a dia, assim como suas inspirações e preocupações. As perspectivas dos clientes devem fazer parte das escolhas de uma empresa em vários componentes de um modelo de negócios (Proposta de valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com clientes e Fluxo de Receita).

O desafio de compreender os clientes vai muito além de perguntar a eles o que desejam ou de convidá-los a encontros e visitas a pontos de venda. A compreensão mais profunda dos clientes deve passar pela tênue linha de saber quais clientes ouvir e quais clientes ignorar.

A ferramenta chamada Mapa da Empatia da Figura 12 pode auxiliar no processo de compreensão dos clientes. Para tanto, devemos fazer uma série de perguntas:

i. O que ele vê?

Descrever o que o cliente vê em seu ambiente: como é? Qual está em torno dele? Quem são seus amigos? A quais tipos de ofertas ele está exposto diariamente (em oposição ao que todo o mercado oferece)? Quais problemas encontra?

ii. O que ele escuta?

Descrever como o ambiente influencia o cliente: O que os amigos dizem? Sua esposa? Quem realmente o influencia? Como? Que canais de mídia são influentes?

iii. O que ele realmente pensa e sente?

Tente desenhar o que acontece na mente do cliente: O que é realmente importante para ele (que talvez não diria publicamente)? Imagine suas emoções. O que o motiva? O que pode mantê-lo acordado à noite? Tente descrever seus sonhos e desejos.

iv. O que ele diz e faz?

Imagine o que o cliente pode dizer ou como se comporta em público: Qual a atitude dele? O que ele pode estar dizendo para outras pessoas? Preste atenção principalmente nos conflitos potenciais entre o que um cliente pode dizer e o que realmente pensa e sente.

v. Qual sua dor?

Quais são suas maiores frustrações? Que obstáculos existem entre ele e o que ele quer e precisa obter? Quais riscos teme enfrentar?

vi. O que ganha o cliente?

O que ele realmente quer ou precisa obter? Como mede o sucesso? Pense em algumas estratégias que pode utilizar para alcançar seus objetivos.

Figura 12 O Mapa da Empatia
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

b. Ideação

O processo de criação de idéias e de seleção das melhores se chama ideação. Criar novos Modelos de Negócios significa desafiar conceitos já estabelecidos para chegar nos modelos que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que antes nem eram considerados.

O processo de ideação inicia com a geração de idéias e posterior síntese e escolha das melhores. A etapa de geração e idéias pode ser feita utilizando várias técnicas, entre elas podemos citar o brainstorming e as perguntas *e se*. A partir das idéias geradas, deve-se discutir com a equipe para definir as melhores/mais viáveis.

c. Pensamento Visual

Pensamento Visual é o processo de construção e discussão sobre significados dos componentes de um modelo de negócios feito através de elementos visuais, como figuras, rascunhos, diagramas e *post-its*. O pensamento visual dos diferentes componentes de um modelo de negócios auxilia no aprimoramento dos questionamentos estratégicos tornando o abstrato concreto.

A utilização de *post-its* e de rascunhos no Quadro de Modelos de Negócios pode ajudar muito no processo de construção de um novo Modelo ou entendimento e aprimoramento de um modelo já existente. Os processos de compreensão, diálogo, exploração e comunicação são fundamentais nas técnicas de pensamento visual.

d. Protótipos

A prototipagem, como o pensamento visual, é uma ferramenta útil no desenvolvimento de novos Modelos de Negócios e auxilia a tornar concretos conceitos abstratos, além de explorar novas idéias. O processo de prototipagem consiste em criar vários modelos explorando diversas possibilidades até encontrar um modelo realmente bom.

e. Contando Histórias

Apresentar um modelo de negócios através da narrativa faz com que a compreensão de modelos inovadores seja facilitada, assim como diminui a resistência a coisas não familiares e abre a mente para novas possibilidades. Uma boa história atrai os ouvintes e pode ajudar muito numa discussão mais aprofundada do modelo de negócios e sua base.

f. Cenários

Os cenários, assim como outras técnicas do *design* já apresentadas, ajudam a tornar concreto o abstrato, por isso, pode ser útil na criação de Modelos de Negócios totalmente novos ou na inovação de modelos já existentes. São apresentados dois tipos de cenários. O

primeiro é criado pela ótica do cliente tentando conhecê-lo e entendê-lo. O segundo procura visualizar os possíveis ambientes futuros e como acontece a competição em cada um deles.

5.1.4. Estratégia

Foi apresentado o Quadro para construção de Modelos de Negócios, foram descritos seus Padrões e elucidado como as técnicas do *design* podem auxiliar na invenção de novos modelos de negócios. Resta ainda verificar como a reinterpretação da estratégia pode auxiliar no questionamento de Modelos de Negócios já existentes e na análise estratégica do ambiente no qual estão inseridos.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 199) exploram quatro áreas estratégicas: o Ambiente de Modelo de Negócios, a Avaliação de Modelos de Negócios, A Estratégica do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios e Como Gerenciar Múltiplos Modelos de Negócios em uma empresa.

a. Ambiente de Modelo de Negócios

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 200), desenvolver uma boa compreensão do ambiente da sua organização ajuda a conceber modelos mais sólidos e competitivos.

Para compreender melhor o ambiente e suas mudanças, é proposta a análise de quatro dimensões e suas principais questões conforme os Quadros 1, 2, 3 e 4. As respostas a estas questões permitem vislumbrar o *ambiente de design* que combinado com as técnicas de *design* possibilitam a criação do Modelo de Negócios.

i. Análise do Mercado

Forças do Mercado		
Itens	**Abrangência**	**Principais Questões**
Setores de mercado	Questões que direcionam e transformam seu mercado desde os Clienes até prespectivas de Ofertas	Quais são as questões principais afetando o panorama do cliente? Que mudanças estão se aproximando? Para onde o mercado está indo?
Segmentos de mercado	Identifica os principais segmentos do mercado, descreve seus atrativos e busca localizar novos segmentos	Quais são os Segmentos de clientes mais importantes? Onde está o maior potencial de crescimento? Qias sefmentos estão declinando? Que segmentos periféricos merecem atenção?
Necessidades e Demandas	Descreve as necessidades dos mercado e analisa o quanto eles estão bem atendidas	Do que os clientes precisam? Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas dos clientes? O que os clientes realmente querem que seja feito? Onde a demanda está aumentando? Declinando?
Custos de Mudança	Descreve elementos relacionados aos clientes alternando negócios aos concorrentes	O que vincula os clientes a uma companhia e sua oferta? Quais custos impedem os clientes de trocarem para a concorrência? É fácil para os clientes encontrar ofertas similares? Qual é a importância da marca?
Atratividade de Receita	Identifica elementos relacionados à atratividade de renda e ao poder de preço	Pelo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? Onde as maiores margens podem ser obtidas? Podem os clientes encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos com facilidade?

Quadro 1- Forças do mercado
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

ii. Analise Competitiva

Forças da Indústria		
Itens	**Abrangência**	**Principais Questões**
Concorrentes	Identifica concorrentes e suas forças relativas	Quem são os nossos competidores? Quem são os concorrentes dominantes no nosso setore específico? Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas? Descreva suas ofertas principais. Em quais segmentos de Clientes eles estão se concentrando? Qual é a Estrutura de Custo deles? Quanta influência exercem em nossos segmentos de Clientes, nossa Fonte de Receita e nas margens de lucro?
Novos entrantes	Identifica novos entrantes e determina se eles competem com um Modelo de negócios diferente do seu	Quem são os novos entrantes no mercado? Como eles se diferem? Que vantagens ou desvanteagens competitivas possuem? Que barreiras devem superar? Quais são suas Propostas de Valor? Em que segmentos estão focados?Qual é a sua estrutura de custos? Com que abrangência eles influenciam seus nichos, sua fonte de receita e suas margens de lucro?
Produtos e Serviços substitutos	Descreve potenciais substitutos para suas oertas - incluindo aqueles de outros mercados e outras indústrias	Que produtos ou serviços podem substituir os nossos? Quanto eles custam em comparação com os nossos? É fácil para os clientes trocarem para os substitutos? De que modelos tradicionais de negócio estes produtos substitutos se originaram (ex.: telefones celulares vrs câmeras, Skype vrs companhias telefônicas de longa distância)?
Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor	descreve os participantes principais da cadeia de valor em seu mercado e detecta competidores novos e emergentes	Quem são os participantes preincipais da cadeia de valor da sua indústria? Até que ponto seu Modelo de Negócios depende de outros participantes? Os participantes periféricos estão em emergência? Qual é mais lucrativo?
Públicos de Interesse	Especifica quais personagens podem influenciar sua organizaçãi e seu Modelo de Negócios	Que públicos de interesse podem influenciar seu Modelo de Negócios? Qual é a real influência dos acionistas? Trabalharores? O governo? Lobistas?

Quadro 2 – Forças da indústria
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

iii. Previsão

Tendências Principais		
Itens	**Abrangência**	**Principais Questões**
Tendências Tecnológicas	Identifica tendências tecnológicas que podem ameaçar seu Modelo de Negócios - ou permitir que ele evolua ou melhore	Quais são as maiores tendências tecnológicas, tanto dentro quanto fora do seu mercado? Quais tecnologias representam oportunidades importantes ou ameaças perturbadoras. Que tecnologias emergentes os clientes periféricos estão adotando?
Tendências Regulatórias	Descreve regulamentos e tendências regulatórias que dinfluenciam seu Modelo de Negócios	Que tendências influnciam seu mercado? Que regras podem afetar seu Modelo de Negócios? Quais regulamentos e impostos afetam a demanda do consumidor?
Tendências Sociais e Culturais	Identifica as principais tendências sociais que podem influenciar seu Modelo de Negócios	Descreva as principais tendências sociais. Que mudanças nos valores culturais ou sociais afetam seu Modelo de Negócios? Quais tendências podem influenciar o comportamento do comprador?
Tendências Socioeconômicas	Descreve as principais tendências socioeconômicas relevantes ao seu Modelo de Negócios	Quais são as principais tendênciais demográficas? Como você caracteriza a distribuição de receita e renda em seu mercado? Quão altas são as rendas disponíveis? Descreva o padrão de gastos do seu mercado (ex.: habitação, saúde, lazer, etc.). Que porção da população vive em áreas urbanas em oposição à rural?

Quadro 3 – Tendências principais
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

iv. Análise Macroeconômica

Forças Macro-Econômicas		
Itens	**Abrangência**	**Principais Questões**
Situação do Mercado Global	Descreve as condições gerais atuais sob uma perpectiva macroeconômica	a economia está em uma época de boom ou em recessão? Descreva o sentimento geral do mercado. Qual a taxa de crescimetno do PIB? Como está a taxa de desemprego?
Mercado de Capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais e as necessidades da empresa de capitais	Qual o estado dos mercados de capitais? É fácil obter fundos em seu mercado? Capital inicial, capital de investimento, subsídio público, mercado capital ou crédito estão prontamente disponíveis? É caro levantar fundos?
Commodities e outros recursos	Destaca os preços atuais e as tendências de preço dos recursos exigidos ao seu Modelo de Negócios	Descreva o estado atual do mercado para commodities e outrs recursos essenciais para o seu negócio (ex.: preço do petróleo e custos trabalhistas). Quanto é fácil obter os recursos necessários para executar seu Modelo de Negócios (ex: atrair talento exclusivo)? é caro? Os preços tendem a subir?
Infraestrutura Econômica	Descreve a infraestrutura econômica do mercado no qual seu negócio opera	O quanto é boa a infraestrutura pública que suporta seu mercado? Como vocês caracteriza a qualidade do transporte, comércio e escolas, e o acesso aos fornecedores e clientes? Os impostos individuais e corporativos são altos? Os serviços públicos para as organizações funcionam bem? Como você classificaria a qualidade de vida?

Quadro 4 – Forças macroeconômicas
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

b. Avaliação de Modelos de Negócios

A avaliação regular de um Modelo de Negócios é importante para que se possa aprimorar ou ajustar componentes do modelo. Apresentada a forma de análise do ambiente que possui a perspectiva das forças externas da organização, a seguir, é apresentada a forma de análise das forças externas de *dentro para fora* da organização. Para isso, é utilizada uma combinação da matriz SWOT com o Quadro de Modelo de Negócio.

As perguntas básicas da análise SWOT – quais são as maiores forças e fraquezas da sua empresa? E quais oportunidades sua organização tem e quais ameaças ela enfrenta? – foram combinadas com os elementos do Quadro de Modelo de Negócios e seguem no Quadro 5. O resultado gerado após a análise permite que se possa verificar onde a organização está no momento e vislumbrar algumas trajetórias futuras, auxiliando assim na tomada de decisão.

Análise da Proposta de Valor
As nossas Propostas de Valor estão alinhadas com as necessidades dos clientes?
As nossas Propostas de Valor tem forte efeito de rede?
Há sinergias entre nossos produtos e serviços?
Nossos clientes estão satisfeitos?

Análise Custos/Receita
Fontes de Receita
Temos grandes margens de lucro?
Nossa receita é previsível?
Temos fontes de receitas recorrentes e compras repetidas frequentemente?
Temos mais de uma Fonte de Receita?
Nossas Fontes de Receita são sustentáveis?
Obtemos as receitas antes de incorrer nos custos ou lidamos com altos custos antes de ter qualquer lucro?
Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar ou deixamos de cobrar por serviços pelos quais os clientes estão realmente dispostos a pagar?
Nossos mecanismos de preço capturam a disposição total de pagar?
Estrutura de Custos
Nossos custos são previsíveis?
Nossa estrutura de custos está corretamente adequada ao nosso Modelo de Negócios?
Nossas operações são eficientes em custos?
Tiramos proveito da economia de escala?

Análise de Infraestrutura
Recursos Principais
Nossos Recursos Principais são difíceis para a concorrência replicar?
As necessidades de Recursos são previsíveis?
Temos problemas para disponibilizar os recursos certos nos momentos certos?
Atividades-Chave
Executamos de forma eficiente as atividades-chave?
Nossas atividades-chave são difíceis de copiar?
A qualidade na execução é alta?
O equilíbrio entre execução interna e terceirização são ideais?
Parcerias Principais
Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?
Como é nossa relação com os Parceiros Principais?

Análise da Interface com clientes
Segmentos de Clientes
A taxa de evasão de clientes é baixa?
A base de clientes está bem segmentada?
Estamos continuamente conseguindo novos clientes?

Canais
Nossos Canais são eficientes?
Nossos Canais são eficazes?
A abrangência do Canal entre nossos clientes é forte?
Os clientes encontram nossos Canais com facilidade?
Os Canais estão fortemente interligados?
Os Canais proporcionam economias de escopo?
Os Canais estão bem adequados aos Segmentos de clientes?
Relacionamento com Clientes
Temos relações fortes com nossos clientes?
A qualidade da relação se adequa corretamente aos Segmentos de clientes?
As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância?
Nossa marca é forte?

ANALISANDO AMEAÇAS
Ameaças à Proposta de Valor
Proposta de Valor
Existe substitutos disponíveis para nossos produtos ou serviços?
Há ameaça da concorrência em oferecer melhor preço ou valor?

Ameaças ao Custo/Receita
Fontes de Receita
Nossas margens estão ameaças pela concorrência ou pela tecnologia?
Dependemos excessivamente de uma ou mais Fontes de receitas?
Quais fontes de receitas podem desaparecer no futuro?
Estrutura de Custo
Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?

Ameaças à Infraestrutura
Recursos Principais
Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
Atividades-Chave
Que atividades-chave podem ser interrompidas?
A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
Parcerias Principais
Corremos o risco de perder algum parceiro?
Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?

Estamos muito dependentes de certos parceiros?

Ameaças à interface com o Cliente
Segmentos de Clientes
Nosso mercado pode ficar saturado?
Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado?
Qual a probabilidade de perdermos clientes?
A concorrência se intensificará muito rapidamente?
Canais
Os concorrentes ameaçam nossos canais?
Nossos canais correm risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
Relacionamento com Clientes
Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

ANALISANDO AS OPORTUNIDADES
Oportunidades para a Proposta de Valor
Proposta de Valor
Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?
Quais necessidades adicionais dos clientes podem satisfazer?
Que complementos ou extensões a nossa proposta de valor são possíveis?
Quais outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?

Oportunidades de Custo/Receita
Fontes de Receita
Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?
Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros?
Que outras Fontes de receita podemos adicionar?
Podemos aumentar preços?
Estrutura de Custo
Onde podemos reduzir custos?

Oportunidades em Infraestrutura
Recursos Principais
Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?
Que recursos principais podem funcionar melhor se terceirizados?
Que recursos principais são subaproveitados?
Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?

Atividades-Chave
Podemos padronizar algumas atividades-chave?
Podemos aprimorar a eficiência geral?
A TI suportaria essa eficiência aprimorada?
Parcerias Principais
Há oportunidades de terceirização?
Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar nossos negócio principal?
Há oportunidades de venda cruzada?
Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?
Os parceiros podem complementar nossa Proposta de valor?

Oportunidades de Interface com Clientes
Segmentos de Clientes
Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
Podemos atender novos Segmentos de Clientes?
Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?
Canais
como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?
Podemos integrar melhor nossos canais?
Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?
Podemos aumentar as margens atendendo diretamente aos clientes?
Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?
Relacionamento com Clientes
Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?
Como podemos firmar nossas relações com os clientes?
Podemos aprimorar a personalização?
Como podemos aumentar os custos de mudança?
Identificamos e nos "livramos" de clientes não lucrativos? Se não, por quê?
Precisamos automatizar alguma relação?

Quadro 5 – Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

c. A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios

A estratégia do Oceano Azul, criado por Kim e Mauborgne (2009), procura criar negócios completamente novos através de diferenciações fundamentais. Este modelo defende a criação de novos e inexplorados espaços de mercado, com aquilo que os autores chamam de inovação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os autores deste modelo propõe o

Modelo das Quatro Ações que é basicamente responder a quatro perguntas-chave que desafiam a lógica do mercado já estabelecido:

1) Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?

2) Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?

3) Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?

4) Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Além de encontrar as oportunidades para que haja inovações de valor, a proposta dos autores é encontrar grupos de não clientes que ainda não foram explorados e com isso criar Oceanos Azuis com o intuito de explorar mercados intocados.

A combinação do Quadro de Modelo de Negócios com o conceito da Estratégica do Oceano Azul (inovação de valor e o Modelo das Quatro Ações) permite ampliar a visão e ajuda na compreensão de como a alteração de um elemento do Quadro tem impacto sobre os outros.

a. Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios

Criar e implementar com sucesso um novo Modelo de Negócios é um desafio para os empreendedores que se propõe a isso. Entretanto, implementar e gerenciar com sucesso um novo modelo de negócios em uma empresa já estabelecida pode ser até mais difícil. Os estudiosos e pensadores da administração se dividem ao apontar a melhor maneira para lidar com esta questão. Há quem indique que a melhor forma é iniciar o novo Modelo de Negócios como uma entidade separada. Já outros indicam que a integração com o modelo existente é o melhor caminho.

O fato é que a melhor solução, seja ela a integração, a autonomia ou a separação do novo modelo do modelo existente, vai depender de cada empresa e de cada setor. Para identificar qual o melhor caminho, pode-se elaborar o Quadro de Modelo de Negócios e analisar em termos de similaridade dos componentes, potencial para sinergias e potencial para conflitos.

5.1.5. Processo de Construção do Modelo de Negócios

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a inovação de um Modelo de Negócios resulta de um entre quatro objetivos: (1) satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado, (2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor, (4) criar um mercado inteiramente novo.

Em empresas já estabelecidas, o esforço de inovação de Modelo de Negócios geralmente tem uma das quatro motivações: (1) uma crise com o Modelo de Negócios existentes (em alguns casos uma experiência de *quase morte*), (2) ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adaptá-lo a um ambiente em mutação, (3) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (4) preparar a organização para o futuro, explorando e testando Modelo de Negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.

Seja em uma empresa completamente nova ou em uma já existente, o processo de construção de um Modelo de Negócios é sempre único e apresenta desafios e obstáculos singulares. Entretanto, é possível fornecer um ponto de partida para que quase todas as empresas possam personalizar seu próprio método. Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem que no processo de construção de um Modelo de negócios existem cinco fases que serão elucidadas a seguir:

a. Mobilização

É a fase de preparação do projeto onde se definem os objetivos, testam-se as ideias preliminares, planeja-se e reúne-se com a equipe. Os fatores críticos de sucesso são as pessoas, a experiência e o conhecimento apropriado. O principal risco é superestimar o valor da ideia inicial.

b. Compreensão

Nesta fase, há a pesquisa e a análise dos elementos necessários para o *design* do Modelo de negócios. É onde se examina o ambiente, estuda os clientes em potencial, entrevista os especialistas, pesquisa o que já foi tentado e coleta ideias e opiniões. Os fatores

críticos de sucesso são a compreensão profunda dos mercados potenciais e a visualização dos limites tradicionais definidos por estes mercados. Os riscos que se deve ficar atento é o excesso de pesquisa quando há uma desconexão entre a pesquisa e o os objetivos e a pesquisa tendenciosa devido ao pré-comprometimento com uma certa ideia de negócios.

c. *Design*

A fase de *design* adapta e modifica o Modelo de Negócios em resposta a uma reação do mercado. É nesta fase que desenvolve-se *brainstorm*, projetam-se protótipos, realizam-se os testes e a seleção. Os fatores que merecem maior atenção são a cocriação com pessoas de toda a organização, a habilidade de enxergar além do *status quo* e a possibilidade de dedicar tempo para explorar múltiplas ideias. Diminuir ou suprimir ideias muito robustas ou apaixonar-se por ideias logo de cara são os principais riscos desta fase.

d. Implementação

Esta é a fase em que se implementa em campo o protótipo do Modelo de Negócios. Isso é feito através da comunicação, do envolvimento e da execução do projeto. Nesta fase, é preciso dar atenção a fatores como a gestão das melhores práticas do projeto, a capacidade e disponibilidade para rapidamente adaptar o Modelo de Negócios e no alinhamento dos modelos *velhos* e *novos*. O risco nesta fase é realizar ações em momentos inadequados.

e. Gerenciamento

A fase de gerenciamento é o momento para adaptar e modificar o Modelo de Negócios de acordo com o mercado. Nesta fase é examinado o ambiente, avaliado continuamente o Modelo, repensado o Modelo, alinhado o Modelo dentro da empresa e gerenciadas as sinergias e conflitos entre modelos. A perspectiva de longo prazo, a proatividade e a gestão dos modelos são os fatores críticos para o sucesso.

5.2. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é a formalização das ações necessárias para executar o planejamento de marketing.

Cobra (1990) define:

> O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção de melhores oportunidades. O planejamento de marketing é encarado hoje como uma ferramenta de trabalho da gerência de marketing, assumindo para tanto, a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa. Esse é o chamado plano de marketing. . (COBRA, 1990, p. 87)

Segundo Ferrell e Hartline (2005), o plano de marketing é o manual de implementação, avaliação e controle de marketing. Para ser possível desenvolvê-lo, o plano de marketing deve ser abrangente - para que não haja omissão de informações importantes, flexível - para que possa ser modificado e adequado às necessidades, consistente – para que possa ser entendido por executivos e funcionários fora da área de marketing e lógico – para que convença os altos executivos a implementá-lo.

Cobra (1990) conceitua:

> O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. (COBRA, 1990, p. 35)

A definição proposta por Dolabela (1999) é mais abrangente:

> O plano de marketing é constituído pela analise de mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso. (DOLABELA, 1999, p. 149)

5.2.1. Estrutura de um plano de marketing

Conforme Ferrell e Hartline (2005, p. 37), as linhas gerais de um plano de marketing bem organizado segue o que está disposto na Figura 13.

ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING

I. Sumário Executivo
- a. Sinopse
- b. Principais aspectos do Plano de Marketing

II. Análise da Situação
- a. Análise do ambiente interno
- b. Análise do ambiente do consumidor
- c. Análise do ambiente externo

III. Análise SWOT
- a. Força
- b. Fraquezas
- c. Oportunidades
- d. Ameaças
- e. Análise da matriz SWOT
- f. Estabelecimento de um foco estratégico

IV. Metas e Objetivos de Marketing
- a. Metas de Marketing
- b. Objetivos de Marketing

V. Estratégias de Marketing
- a. Mercado-alvo primário e composto de Marketing
- b. Mercado-alvo secundário e composto de Marketing

VI. Implementação de Marketing
- a. Questões estruturais
- b. Atividades de marketing tático

VII. Avaliação e Controle
- a. Controle formal e marketing
- b. Controle informal de marketing
- c. Avaliações financeiras

Figura 13 Estrutura de um plano de marketing
Adaptado de Ferrell e Hartline (2005)

a. Sumário executivo

Este item deve conter um breve resumo das principais metas e recomendações para que permita a alta administração compreender o principal direcionamento do plano (KOTLER, 2000).

b. Análise da situação

Ferrell e Hartline (2005) defendem que este segmento do plano de marketing deve conter as principais informações sobre o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo.

Sobre o ambiente interno devem constar dados sobre a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa, além de resumir os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Na análise sobre o ambiente do consumidor é preciso descrever quais são os clientes atuais e potenciais da empresa, o que eles fazem com os produtos da empresa, onde, quando, por que e como eles os adquirem. Além disso, como refere Kotler (2000), o comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Portanto, é necessário analisar e entender estes quatro fatores dos consumidores e potenciais consumidores da empresa no momento de descrever este segmento no plano de marketing.

Ao retratar o ambiente externo, é necessário entender quem são os concorrentes e suas características, como estão as condições econômicas, quais são as tendências políticas e o que há de relevante nos temas legais e regulamentares, além de identificar mudanças tecnológicas importantes. Ou seja, como sugere Kotler (2000), deve-se monitorar seis importantes forças do cenário global: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e sociocultural.

c. Análise SWOT

Com base na análise da situação feita no item anterior, é possível realizar a análise SWOT da empresa. Ou seja, focalizar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que dão à empresa vantagens ou desvantagens no mercado. A análise SWOT, que é apresentada na Figura 14, é um mecanismo para facilitar e orientar a

criação de estratégias de marketing que produzam os resultados desejados. Ferrell e Hartline (2005) sugerem que a análise SWOT pode ajudar a empresa a enxergar a diferença entre onde ela pensa que está, onde os outros a vêem e onde ela deseja estar.

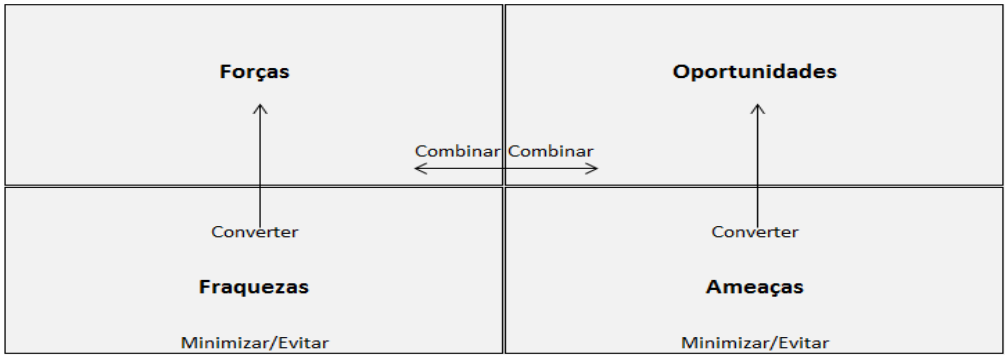

Figura 14 Matriz SWOT
Adaptado de Ferrell e Hartline (2005)

d. Metas e objetivos de marketing

As metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing. As metas devem refletir a missão da empresa e os objetivos precisam fluir a partir da definição das metas.

e. Estratégias de marketing

Nesta parte do plano de marketing, deve ser descrito em linhas gerais como a empresa atingirá seus objetivos de marketing.

É necessário que seja realizada uma analise cuidadosa do ambiente do consumidor, conforme Kotler (2006), a descrição dos dados como necessidades, percepções e tendências sobre o ambiente do consumidor são relevantes para a análise da situação atual de marketing da organização.

Esta análise do comportamento do consumidor é necessária para que se possa dividir o mercado em segmentos homogêneos e, a partir disso, definir qual será o mercado-alvo da empresa e também qual será o posicionamento da empresa diante de seus consumidores.

Após a definição da estratégia do mercado-alvo e de posicionamento da empresa, é necessário definir as estratégias do Mix de Marketing, ou seja, de Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

A definição de Produto é entendida da seguinte maneira por Kotler (2008):

> Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vão além de bens tangíveis. De forma mais ampla, os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias ou combinações desses elementos. (KOTLER, 2008, p.190)

Tanto a estratégia para produto, quanto para serviço, deve ser pautada pela identificação e satisfação das necessidades do mercado-alvo. Entretanto, devemos levar em conta sempre que a estratégia de marketing para serviços é mais desafiadora, visto que serviços são intangíveis.

O Preço é um fator-chave na produção de receita de uma empresa, além disso, é o mix de marketing mais fácil de mudar, ao mesmo tempo em que possui uma enorme complexidade nas decisões a serem tomadas. A estratégia de preço precisa ser adotada depois de avaliar os objetivos de precificação da empresa, a natureza da oferta e da demanda no setor, a estrutura de custos da empresa e do setor, assim como a concorrência e o estágio do ciclo de vida do produto, além dos outros componentes do composto de marketing.

A gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos ocupa atualmente o topo da lista na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e de uma verdadeira diferenciação no mercado. A estratégia deste componente é de extrema importância e possui, em geral, dois vieses: canais de marketing e distribuição física.

A estratégia do componente Comunicação é definida, segundo Kotler (2006), a partir do posicionamento de mercado e das outras estratégias do mix de Maketing. “De maneira ideal, a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar desejo e impelir à ação” (KOTLER, 2005, p. 338). É necessário definir se o objetivo da Comunicação é informar, persuadir ou lembrar e, a partir desta definição, adotar o Mix de Comunicação (Propaganda, Promoção de vendas, Publicidade Relações Públicas, Força de Vendas, Marketing Direto) mais adequado.

Portanto, neste item, é necessário incluir a forma como a empresa vai atingir seus objetivos de mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, distribuição e comunicação.

f. Implementação de marketing

Neste item são descritos como as estratégias de marketing serão executadas. Esta etapa é tão importante quanto a etapa de criação das estratégias, pois, mesmo com estratégias adequadas, se houver falhas graves na implementação, o plano de marketing pode fracassar. Por isso, questões como liderança, motivação dos empregados, comunicação e treinamento são fundamentais para o sucesso da implementação e do plano por inteiro.

g. Avaliação de controle

A última sessão do plano de marketing detalha como os resultados serão avaliados e controlados. Para isso, é necessário estabelecer padrões de desempenho e avaliar em tempo real para comparar o desempenho estabelecido com o real e, se for o caso, tomar ações corretivas.

5.3. PLANO FINANCEIRO

É nesta etapa que a Modelagem de Negócios e o Plano de Marketing são traduzidos em números. É o plano financeiro que permite ao empreendedor avaliar se o negócio é viável ou não e, se for viável, estabelecer onde estão ou estarão alocados os recursos, além de possibilitar projetar a posição financeira da empresa.

O Plano Financeiro é dividido em investimentos iniciais, fluxo de caixa e índices de retorno de investimento, como *payback* e Valor Presente Líquido (VPL).

5.3.1. Investimentos Iniciais

Conforme Dolabela (1999), para saber quanto de recursos financeiros será necessário para iniciar a empresa, é preciso considerar três fatores:

a. **Despesas pré-operacionais:** são os recursos gastos antes do inicio do faturamento da empresa, como pesquisas e registro de marca.

b. **Despesas com a montagem do negócio:** recursos investidos em equipamentos, máquinas, móveis e reformas.

c. **Capital de giro e investimentos iniciais:** é o valor dispensado inicialmente para arcar com os gastos operacionais iniciais. São gastos tais como: salários, luz e aluguel.

5.3.2. Fluxo de caixa

O Fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do administrador (DORNELAS, 2001). Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002), a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou no caixa e a quantidade que saiu é o fluxo de caixa. Nele devem constar o investimento inicial, o saldo de caixa inicial, o total de entradas, total de saídas, saldo do período, reserva de capital, depreciação e o fluxo líquido de caixa.

5.3.3. Payback

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), o *payback* pode ser entendido como o período necessário para recuperar nosso investimento inicial. Com base neste índice de retorno, podemos considerar um investimento aceitável se o período necessário para que ele gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial for menor do que o tempo previamente estipulado.

5.3.4. Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo, conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002). Caso o VPL seja positivo, o investimento deve ser aceito, caso seja negativo, deve ser rejeitado.

5.4. MERCADO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Conforme o estudo do Sebrae (2010) sobre agências de empregos, o mercado de recrutamento e seleção de pessoas está aquecido, mas deve-se ter cuidado ao entrar neste mercado devido ao grande número de concorrentes e a questões relacionadas à deslealdade entre estes concorrentes. O empreendedor que pensa em entrar neste mercado precisa conhecer o segmento e ter uma boa rede de relacionamentos.

5.4.1. Estrutura de uma empresa de recrutamento e seleção

Segundo o estudo do Sebrae (2010) sobre agências de empregos, o recomendável é dispor de uma estrutura física de no mínimo setenta metros quadrados para ter espaço suficiente para a recepção, salas para entrevistas individuais e aplicação de testes, uma sala maior para dinâmicas de grupo e um espaço para o funcionamento da área administrativo-financeira da empresa.

Este estudo do Sebrae (2010), indica que o ideal é uma empresa neste setor iniciar com cinco empregados para as funções de recepcionista, encarregado da área administrativo-financeira, auxiliar para serviços gerais/arquivista, psicólogo, auxiliar para as atividades de recrutamento e seleção. O empreendedor deve observar as habilidades e competências específicas de cada cargo e ainda procurar pessoas com as seguintes capacidades: agilidade e presteza no atendimento, capacidade de identificar as necessidades dos clientes e disposição para atendimento qualificado.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração do Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), para uma empresa de recrutamento e seleção e o posterior planejamento mercadológico e financeiro são os objetivos deste estudo. Para isso, o processo iniciou-se pela fase de mobilização dos objetivos e ideias. A segunda fase foi a de compreensão do mercado e do ambiente para depois ser realizado o *design*, a terceira e última fase feita pela autora.

Na fase de *design* foram feitas pesquisas sobre todos os temas que abrangem o mercado e as empresas de recrutamento e seleção. A partir destas pesquisas, foi possível aplicar a técnica de ideação que resultou no mapa da empatia, na narração e na elaboração do Modelo Canvas de Negócios.

Após o preenchimento do quadro do Modelo Canvas e da descrição de todos os seus componentes, foi possível analisar de forma construtiva e estratégica o ambiente no qual o empreendimento em questão estaria inserido. Para isso, foi analisado o ambiente de modelo de negócios com a análise de mercado, competitiva e macroeconômica, além de buscar entender as tendências do ambiente. Depois de verificar as questões relativas ao ambiente, foi avaliado o modelo de negócios em si, suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Por fim, foi verificada a possibilidade de implementar a estratégia do oceano azul no modelo.

Com o modelo de negócios para a empresa de recrutamento e seleção feito, foram criados o planejamento mercadológico, através da construção de um plano de marketing, e o planejamento financeiro, através da criação de um plano financeiro.

7. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Conforme propõe Osterwalder e Pigneur (2011), o processo de construção de um modelo de negócios inicia pela fase de mobilização em que se definem os objetivos e se testam as ideias. O foco desta fase foi pensar em por que a ideia funcionaria.

A segunda fase é a de compreensão do ambiente e dos dados necessários para o modelo de negócios específico. Nesta fase foram pesquisados *sites* e matérias sobre o tema.

O *design* foi a terceira e última fase executada pela autora e desenvolveu-se principalmente na medida em que o Quadro do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) foi construído. Esta foi a principal fase de todo o processo de construção do modelo de negócios.

Não faz parte do trabalho a execução das fases de implementação e gerenciamento, principalmente em razão do limite de tempo destinado à elaboração desta monografia.

7.1. O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

A construção do quadro do modelo de negócios se deu na medida em que o processo de *design* se desenvolvia. A ideação dos clientes foi o primeiro passo. Nesta etapa, trabalhou-se na definição dos potenciais clientes da empresa, ponderou-se a respeito de se a empresa focaria nos serviços para outras empresas ou se esta buscaria atender necessidades dos trabalhadores também. Depois do processo de ideação, realizou-se a prototipagem, o mapa da empatia e a contagem de uma história para buscar entender e decidir todos os principais aspectos do modelo de negócios. Os protótipos construídos constam nos Apêndices A e B.

Aplicando a técnica do Mapa da empatia, obteve-se:

- O que ele vê?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: veem muitas empresas de recrutamento e seleção com pouca ou nenhuma diferenciação entre elas.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: vêem muitas oportunidades de trabalho informal.

- O que ele escuta?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: ouvem que o desemprego está diminuindo e que está cada vez mais difícil encontrar mão de obra qualificada.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: ouvem que o mercado está um pouco mais benéfico para o trabalhador, pois a mão de obra já não se encontra com tanta abundância o que pode ser refletido em salários melhores e políticas de retenção de funcionários praticadas pelas empresas.

- O que ele realmente pensa e sente?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: buscam encontrar empresas de recrutamento e seleção que realmente observem os critérios estabelecidos pela empresa e que levem em consideração o perfil do candidato. Empresas que não tentem apenas empregar o maior número de candidatos, mas que se preocupem com as questões mais abrangentes, pois, para a empresa-cliente, um recrutamento e seleção mal feito significam custo posterior.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: buscam empregos onde sejam oferecidos mais do que trabalho. Onde possam encontrar oportunidades de crescimento profissional e pessoal e que possibilitem definir seu lugar na sociedade e iniciar a concretização do seu sonho, seja ele comprar uma televisão, um carro ou iniciar uma faculdade.

- O que ele diz e faz?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: na decisão de qual empresa de recrutamento e seleção escolher, a maioria das empresas vai considerar principalmente o custo imediato da contratação, deixando de lado o custo posterior de contratações mal feitas.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: optam, muitas vezes, por empregos em que se exige menos, em que não precise trabalhar final de semana e/ou feriado em detrimento de empregos com maiores exigências, mas com maiores compensações também. O pensamento sobre a vida no curto prazo é privilegiada em comparação com o longo prazo.

- Qual sua dor?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: têm muita frustração quando o resultado do percentual de rotatividade de pessoal é elevado.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: temem ficar muito tempo desempregados.

- O que ganha o cliente?

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: desejam que suas vagas sejam preenchidas por candidatos com o perfil adequado. O resultado disso é medido pelo percentual de rotatividade de pessoal.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: desejam estar empregados em bons empregos onde tenham perspectivas de crescimento.

Para tornar o modelo de negócios mais concreto, a autora utiliza a técnica de contar uma história. Essa história é delineada após a aplicação do Mapa da Empatia, já que este possibilita entender melhor os clientes da empresa.

“Mário está em busca de um emprego na área comercial para ajudar na renda da sua família. Ele não possui curso superior, mas já teve algumas experiências anteriores como engraxate e vendedor de picolé. Já a empresa Vende Mais quer aumentar sua força de vendas e deseja montar mais uma equipe de vendedores. Ambos, Mário e a empresa Vende Mais, procuraram a empresa Rodari RH para atingirem seu objetivo. A Rodari RH é uma empresa de recrutamento e seleção (atividade-chave) e tem por *expertise* encontrar trabalhadores que ocupam posições mais operacionais (proposta de valor), ou seja, pode auxiliar a Vende Mais e outras empresas da região (segmento de clientes) a completar sua equipe. Além disso, a Rodari RH ministra cursos específicos (proposta de valor) para ajudar a desenvolver os

trabalhadores (segmento de clientes) e um desses cursos é sobre técnicas de vendas, ou seja, pode ajudar o Mário a estar mais preparado para assumir um cargo na área comercial, como é seu desejo. Para participar dos cursos e para cadastrar seu currículo no banco de dados da empresa, Mário paga uma assinatura mensal (fonte de receita). Já a Vende Mais só paga um percentual sobre o salário dos candidatos que contratar (fonte de receita). A Rodari RH tem parceria muito interessante com várias empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana e também com muitas instituições e escolas da região (parcerias principais). Os profissionais (recursos principais) que trabalham na empresa possuem muita experiência e são de grande confiança e a empresa está sempre presente em eventos e feiras do setor (relacionamento com clientes), além de possuir um escritório, um *site* e estar presente nas redes sociais (canais).”

Como resultado da etapa de *design*, obteve-se o Quadro do Modelo Canvas de Negócios completo, conforme Figura 15.

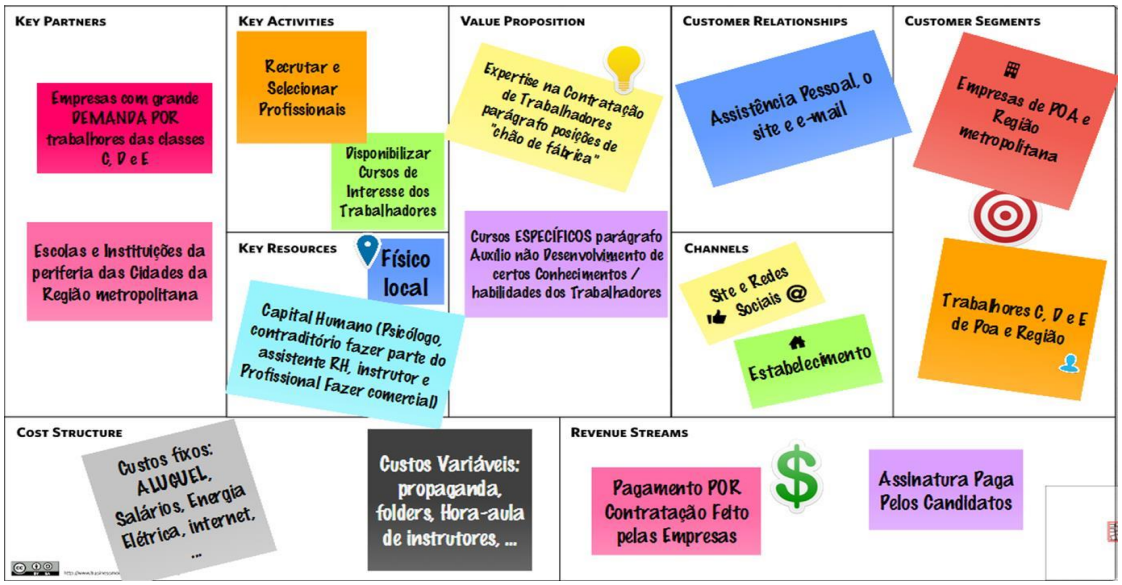

Figura 15 O Modelo de Negócios da Rodari RH
Fonte: autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

A seguir, segue a explicação de cada um dos elementos do quadro de Modelo Canvas de Negócios exposto na Figura 15.

7.1.1. Segmento de clientes

A empresa possui dois segmentos de clientes bastante distintos, mas que se complementam.

As empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana são um dos segmentos atendidos pela Rodari RH. Este segmento tem grande demanda por mão de obra para as posições operacionais, de *chão de fábrica*, e está sempre em busca de trabalhadores.

Outro segmento de clientes da empresa são os trabalhadores com perfil para ocupar as vagas mais operacionais. Este segmento de clientes, em sua maioria, reside na periferia da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana. Muitos estão em busca do primeiro emprego, mas outros tantos buscam estas vagas operacionais, pois não conseguiram estudar para evoluir na carreira.

7.1.2. Proposta de valor

A empresa possui duas propostas de valor diferentes, uma para cada segmento de clientes. Para as empresas, a proposta de valor é possuir *expertise* no recrutamento e seleção de trabalhadores para posições operacionais. Já para os trabalhadores, a proposta de valor é auxiliá-los em seu desenvolvimento através da promoção de cursos específicos.

7.1.3. Canais

Os canais para divulgação e relacionamento com seus clientes são o próprio escritório da empresa, o *site* e a participação em redes sociais, como o *Facebook*, o *Instagram* e o *Twitter*.

7.1.4. Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes do segmento empresas é feito através de assistência pessoal em que há a interação entre um representante da Rodari RH e os responsáveis pela empresa.

O relacionamento entre os clientes do segmento trabalhadores é feito através do *site* da empresa, envios de *e-mails* e contatos telefônicos.

7.1.5. Fontes de receita

Há, basicamente, duas formas de geração de receita. Do segmento de clientes empresa, foi seguido o que é praticado no mercado, ou seja, a cobrança de um percentual de 70% sobre o salário do cargo oferecido e que a contratação foi efetivada. Quanto ao segmento de clientes trabalhadores, há uma taxa de R$ 19,90 cobrada mensalmente.

7.1.6. Recursos principais

O investimento financeiro, o local físico em que será o escritório, os profissionais como psicólogos, assistente de RH, instrutores para ministrar treinamentos e um profissional da área comercial são os principais recursos que a empresa necessitará.

O investimento financeiro é necessário para viabilizar o aluguel de um espaço que servirá como escritório onde serão feitas as entrevistas, serão marcadas reuniões com clientes e oferecidos os treinamentos para os trabalhadores interessados. Além disso, o investimento financeiro inicial viabilizará a contratação dos profissionais necessários para a operacionalização da empresa. O psicólogo será responsável pelas entrevistas e análises dos trabalhadores e das solicitações das empresas. O assistente de RH auxiliará na parte mais burocrática e os instrutores ministrarão os treinamentos que a empresa oferecerá para os

trabalhadores adimplentes com suas mensalidades. O profissional da área comercial será o responsável pela captação de novos clientes, sejam eles empresas ou trabalhadores.

7.1.7. Atividades-chave

As atividades-chave da empresa são encontrar as vagas de trabalho ou os funcionários adequados para cada trabalhador e para cada cargo oferecido pelas empresas-clientes. O atingimento deste objetivo inclui outras atividades, como disponibilização de cursos específicos para qualificar os trabalhadores, realização de entrevistas e dinâmicas de grupo para encontrar as pessoas com o perfil correto para cada uma das vagas.

7.1.8. Parcerias principais

Para captação de novos clientes, a Rodari RH procura empresas com grande demanda por trabalhadores das classes C, D e E e também escolas e instituições da periferia da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana.

Uma das empresas que pode ser parceira da Rodari RH é a Contax SA. Essa empresa atua no ramo de telemarketing e tem uma enorme demanda por trabalhadores para funções operacionais. A autora pensou incialmente nesta empresa, visto que possui *networking* com os líderes desta empresa. Entretanto, há oportunidade de formar parcerias com várias outras empresas da região. Assim como, para buscar os trabalhadores, a ideia é formar parcerias com escolas e instituições da região.

7.1.9. Estrutura de custos

Os custos fixos da empresa são compostos por salários dos profissionais da empresa (psicólogos, assistente de RH, instrutores e profissional da área comercial), aluguel do

escritório, energia elétrica, internet e telefone. Já os custos variáveis são compostos por propaganda, *folders* e hora-aula de instrutores, comissões de venda para o profissional da área comercial e impostos diretos de venda.

7.2. ESTRATÉGIAS

Após construir o modelo de negócios e a descrição dos seus segmentos, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem questionar de forma construtiva esse modelo criado para examinar estrategicamente o seu ambiente. As três áreas estratégicas de ambiente de modelo de negócios, de avaliação de modelos de negócios e da estratégia do oceano azul foram feitas conforme a viabilidade de cada uma e do modelo de negócios da empresa Rodari RH.

7.2.1. Ambiente de modelo de negócios

a. Análise de mercado

- Fatores de mercado: o mercado de recrutamento e seleção no Brasil está com perspectivas positivas e observam-se vários setores abrindo novos postos de trabalho no Rio Grande do Sul. O crescimento da população, a melhoria na expectativa de vida e o aumento da população que moram nas áreas urbanas demonstram que há também pessoas em número adequado para ocupar estas vagas de emprego.

- Segmentos de mercado: os segmentos de clientes da Rodari RH são as empresas e os trabalhadores da região.

- Necessidades e demandas: as empresas procuram consultorias de recrutamento e seleção que observem os requisitos informados de cada cargo e que selecionem pessoas adequadas e com perfil para que não incorram todos os custos provenientes de uma seleção mal feita. Os trabalhadores buscam empregos e formas de evoluir na carreira.

- Custos de mudança: o foco em recrutamento e seleção para vagas operacionais e a confiança e credibilidade adquiridos após a experiência e contato com a Rodari RH vinculam as empresas-clientes à empresa. Os diversos cursos para auxiliar no desenvolvimento de suas carreiras vinculam os trabalhadores à Rodari.

- Atratividade de receita: o valor cobrado das empresas está aderente ao mercado e o valor cobrado dos trabalhadores disponibiliza acesso aos cursos específicos, beneficio este que é singular pelo preço cobrado.

b. Análise competitiva

- Concorrentes: há uma grande quantidade de concorrentes que prestam o serviço de recrutamento e seleção na cidade de Porto Alegre e na respectiva Região Metropolitana, entretanto, não foi identificado nenhum concorrente com o mesmo foco e as mesmas propostas de valor que a Rodari RH.

- Novos entrantes: é um mercado em que há novos entrantes, entretanto, a grande maioria não possui um foco. São empresas que atuam com todos os segmentos de clientes e nichos de mercado.

- Produtos e serviços substitutos: *sites* de relacionamento profissional, como *Linkedin*, podem ser considerados substitutos.

- Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor: principais fornecedores são as empresas que divulgam suas vagas de trabalho e os trabalhadores que estão interessados em ocupar estas vagas.

- Públicos de interesse: clientes, fornecedores, investidores, empregados da Rodari RH, sócios, investidores e a comunidade da região.

c. Previsão

- Tendências tecnológicas: expansão do acesso à internet para a população de classes menos favorecidas, resultando numa forma de relacionamento mais automatizada com o segmento de clientes que são os trabalhadores das classes C, D e E.

- Tendências regulatórias: alterações nas regras para aposentadoria feitas pela Previdência Social podem influenciar no mercado de trabalho, visto que as pessoas terão que trabalhar por mais tempo para conseguirem se aposentar.

- Tendências sociais e culturais: a maior expectativa de vida da população faz com que as pessoas mais velhas, que antes paravam de trabalhar, agora tenham que continuar trabalhando para buscar seu sustento.

- Tendências socioeconômicas: o contínuo aumento da população que vive em cidades é um dos fatores que influenciam na quantidade de mão de obra disponível e, portanto, é uma tendência socioeconômica relevante.

d. Análise macroeconômica

- Situação do mercado global: o desemprego continua muito alto na Europa com um percentual de 12% e a perspectiva de crescimento da economia americana para 2013 é baixa ficando perto de 1,7%, já a economia global tem previsão de crescimento de 2,9%. O PIB dos EUA teve um aumento em relação ao que foi projetado para o terceiro trimestre: era previsto 1,7% de expansão e fechou em 2,5%. No Brasil, o PIB teve um crescimento de apenas 0,9% em 2013 e a inflação está num patamar de 6,59% (acumulado em 12 meses em junho de 2013).

- Mercado de capitais: o Federal Reserve dos EUA anunciou que haverá diminuição no ritmo de impressão de moeda e nos estímulos à economia, já que a economia americana esta se recuperando. Este anúncio fez com que

houvesse uma fuga de capitais de países como Brasil e resultou no aumento do preço do dólar.

- *Commodities* e outros recursos: o índice de *commodities* do Brasil teve queda de 2,82% em Setembro/2013. Isso aconteceu pois houve queda nos preços dos produtos agropecuários, de metalurgia e no segmento de energia. Já no mercado internacional, o preço de algumas *commodities* deve se manter, visto que a China retomou o crescimento econômico com o estímulo dos gastos do governo em infraestrutura urbana.

- Infraestrutura econômica: Porto Alegre e a respectiva Região Metropolitana dispõem de boas condições no que diz respeito ao transporte público, oferecendo opções desde ônibus, trem ou lotação. A qualidade de vida da região também é considerada boa e há um intenso relacionamento das pessoas com a natureza, visto que as cidades são muito arborizadas possuindo vários parques e praças.

Após as análises considerando o ambiente no qual a empresa estará inserida, a autora conclui que há espaço para a inserção e desenvolvimento da Rodari RH e que, apesar de existirem *sites* de relacionamento profissional que podem de alguma forma substituir uma empresa de recrutamento e seleção, há a necessidade de pessoas para entrevistar e verificar se o profissional está aderente à vaga. Portanto, mesmo existindo novas formas digitais para recrutar e selecionar pessoas, não há como se igualar ao contato humano, nem substituir a assertividade na contratação vinda da experiência de uma empresa/profissional da área. Por isso, verifica-se que as perspectivas e o mercado são promissores para a abertura da Rodari RH.

7.2.2. Avaliação de modelos de negócios

a. Analisando as forças e fraquezas

- Alinhamento das propostas de valor com as necessidades dos clientes: a Rodari RH possui propostas de valor (foco na contratação de funcionários para

posições operacionais e disponibilização de cursos de aperfeiçoamento profissional) alinhadas com as necessidades dos clientes, conforme se certificou no mapa da empatia.

- Propostas de valor com efeito de rede: espera-se que haja um gradual efeito de rede na medida em que as empresas passarem a confiar no trabalho da Rodari RH e, observando isso, outras empresas passassem a buscá-la. Assim como, na medida em que os trabalhadores forem aproveitando os cursos oferecidos pela empresa e com isso conseguirem melhorar sua posição no mercado de trabalho, outros trabalhadores trilharão o mesmo caminho.

- Sinergias entre os produtos e serviços: há muita sinergia entre os serviços oferecidos pela Rodari RH, pois eles se complementam.

- Fontes de receita diversificadas: a fonte de receita é relativamente diversificada, pois é obtida através de duas práticas diferentes.

- Fontes de receitas sustentáveis: as fontes de receitas são sustentáveis, visto que o mercado continuará a precisar de empresas que façam a *ponte* entre empresas e trabalhadores.

- Recursos principais são difíceis de serem replicados pela concorrência: os recursos principais não são difíceis de serem replicados pela concorrência, já que são os mesmos utilizados por qualquer consultoria de recrutamento e seleção, podendo ter como exceção os instrutores de treinamento.

- Previsibilidade das necessidades de recursos: os recursos são relativamente previsíveis e, quando houver alta demanda, podem ser alocados de forma a conseguir atender a demanda.

- Atividades-chave difíceis de copiar: as atividades chave não são difíceis de copiar, pois basta ter os profissionais que saibam executar as atividades.

- Relacionamento com os parceiros principais: principalmente para atingir ao segmento de clientes dos trabalhadores, é necessário formar parcerias com

escolas e instituições dos locais alvo e, para isso, será necessário desenvolver uma série de ações para inicio e desenvolvimento de parcerias.

- Interligação entre os canais da empresa: há uma forte interligação entre todos os canais da empresa, visto que tanto nas redes sociais, quanto no site e no escritório da empresa são comunicados todos os canais existentes.

- Canais adequados aos segmentos de clientes: os canais são adequados aos segmentos de clientes, pois conseguem abranger os dois segmentos com suas diferenças e necessidades distintas.

b. Analisando as ameaças

- Existem substitutos disponíveis para os produtos e serviços? Existem empresas concorrentes que oferecem o serviço de recrutamento e seleção. Entretanto, com o foco dado pela Rodari RH são poucas. Mas, como é uma questão de estratégia, os concorrentes podem mudar seu direcionamento e focar no mesmo segmento de clientes.

- A qualidade de nossos recursos está ameaçada? A qualidade dos profissionais da empresa está intimamente ligada ao salário pago pela empresa e ao clima e os valores da empresa. Então, pagando um salário compatível com o mercado ou superior e mantendo um bom clima aliado a valores éticos, há baixa ameaça aos recursos principais.

- Que atividades-chave podem ser interrompidas? Nenhuma das atividades-chave pode ser interrompida, pois elas visam atender cada um dos segmentos de clientes e, se interrompermos uma delas, estaremos deixando de atender um dos nossos segmentos de clientes.

- A qualidade de nossas atividades está ameaçada? Como a empresa garantirá boa qualidade dos profissionais e as atividades são prestadas por estes profissionais, há baixa ameaça às atividades.

- Nosso mercado pode ficar saturado? Como há boas perspectivas econômicas indicando que as empresas tendem a aumentar ou, no mínimo, continuar a oferecer um bom numero de postos de trabalho, e, por outro lado, há trabalhadores buscando emprego sempre, a perspectiva de saturação no mercado é média, considerando que há um número razoável de empresas prestando este mesmo serviço.

- A concorrência se intensificará muito rapidamente? Considerando que o mercado de recrutamento e seleção é um mercado já estabelecido com vários concorrentes, a tendência é continuar como está não havendo intensificação rápida na concorrência.

- Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar? Considerando que teremos bons profissionais e que estes prestam um bom serviço aos clientes, há baixo risco de deterioração do relacionamento com os clientes.

c. Analisando as oportunidades

- Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar? O segmento de clientes empresas poderia estar disposto a pagar a Rodari RH para aplicar determinados treinamentos a seus funcionários, podem ser treinamentos de capacitação inicial ou de desenvolvimento. Como a Rodari RH possui infraestrutura e pode aprender com o cliente o assunto que ele deseja treinar, este pode ser mais um elemento a ser oferecido aos clientes.

- Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros? Como os clientes da empresa são trabalhadores e empresas, a oportunidade de venda cruzada existe e basta a empresa estar atenta ao perfil de cada trabalhador e fazer a *ponte* com a empresa que esteja oferecendo a vaga adequada.

- Há oportunidades de terceirização? Poderia ser terceirizada a parte de suporte à informática e ao *site* da empresa, além da limpeza e manutenção do escritório.

- Podemos atender novos segmentos de clientes? Os recursos da empresa possibilitam atender a novos segmentos de clientes, entretanto, deve-se fazer um estudo detalhado para verificar a viabilidade.

- Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente? O acompanhamento do cliente-empresa pode ser estreitado, podendo inclusive haver dedicação exclusiva de um profissional da Rodari RH no atendimento dessa empresa.

- Podemos aprimorar a personalização? Há espaço para aprimorar a personalização dos clientes mais lucrativos. A forma de se fazer isso seria dedicando sempre o mesmo profissional para atender a tais clientes, pois, dessa forma, esse profissional já saberia as preferências e processos do cliente.

- Como podemos aumentar os custos de mudança? Para os clientes mais lucrativos, podemos atendê-los de forma personalizada, conhecendo exatamente suas necessidades e seus processos. Dessa forma, para estes clientes, haverá um aumento nos custos de mudança, visto que com a Rodari RH já terá estabelecido uma relação conhecida e confiável.

A análise SWOT possibilita obter um panorama de como a Rodari RH estaria hoje no mercado, considerando as forças e fraquezas da empresa. Como principal força, pode ser destacada a alta qualidade que terão os profissionais da Rodari RH. Aliada a isso, está a clara definição de quais são os seus segmentos de clientes, o que permitirá adequar as propostas de valor para que realmente atendam às necessidades de cada um desses segmentos de clientes. Como principal fraqueza pode ser considerado que os recursos principais são fáceis de copiar, o que dá margem para a concorrência imitar. Entretanto, isso pode ser neutralizado considerando a qualidade superior que estes recursos terão na Rodari RH.

Outra possibilidade da análise SWOT é projetar algumas trajetórias futuras considerando as oportunidades e ameaças apresentadas. A principal ameaça são os vários concorrentes existentes mudarem seu foco para o mesmo segmento de clientes e, portanto, oferecer um serviço substituto. Para contrapor esta ameaça, a Rodari RH pode fazer uso da venda cruzada, ampliar os elementos que os clientes estariam dispostos a pagar, além de investir na personalização do atendimento para aumentar os custos de mudança.

7.2.3. Estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios

A autora deste estudo não identificou fatores indispensáveis que possam ser eliminados, nem fatores que possam ser reduzidos bem abaixo do padrão. Por isso, estas duas perguntas da estratégia do oceano azul não foram respondidas. Os fatores que devem ser elevados acima do padrão do setor e os fatores que devem ser criados foram identificados.

a. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?

Os treinamentos oferecidos pela Rodari RH precisam ser elevados bem acima do padrão. Isso deve ser feito tanto na qualidade, quanto na quantidade de treinamentos.

b. Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

A assinatura mensal dos trabalhadores possibilitando que eles, além de visualizarem as vagas de trabalho disponíveis pela Rodari RH, possam participar dos cursos e treinamentos oferecidos pela empresa será um fator novo criado pela Rodari RH.

7.3. PLANO DE MARKETING

Considerando todos os estudos e análises feitos pela autora para estruturar o Modelo Canvas de Negócios da Rodari RH, é desenvolvido a seguir um plano de marketing que auxiliará na execução do planejamento mercadológico da empresa. Os itens de implementação de marketing e avaliação e controle, conforme explicitado anteriormente, não fazem parte deste trabalho.

7.3.1. Sumário executivo

Este plano de marketing foi elaborado para ser um guia na abertura da empresa Rodari RH. Ele é um complemento ao Modelo Canvas de Negócios elaborado pela autora.

7.3.2. Análise da situação

O ambiente interno da Rodari RH será constituído por profissionais sendo eles psicólogos, assistente de RH, instrutores para ministrar treinamentos e um profissional da área comercial. Suas atividades foram descritas no item 7.1.6 do Modelo de Negócios. Como o setor da empresa é de prestação de serviços, é necessário que todos estes profissionais procurem servir aos clientes com a maior qualidade possível.

O ambiente do consumidor pode ser entendido através da descrição feita dos segmentos de clientes, da proposta de valor e do mapa da empatia, todos descritos nos itens 7.1.1, 7.1.2 e 7.1 Os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam os segmentos de clientes da empresa podem ser destacados como sendo:

Empresas da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: por estarem inseridas numa sociedade capitalista, fatores como a busca pela maior eficiência, maior crescimento, maior produtividade e maiores lucros estão presentes. Estas empresas localizam-se em uma região onde há bons níveis de educação da população, custo de vida relativamente alto e uma baixa taxa de desemprego, se comparado com o restante do Brasil.

Trabalhadores das classes C, D e E da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana: tratam-se de pessoas de classes sociais mais baixas. A maioria possui baixa escolaridade e precisa trabalhar para sustentar a si e/ou a sua família.

No ambiente externo, há uma grande quantidade de concorrentes, entretanto, não foi identificado nenhum com o mesmo foco da Rodari RH. Foram feitas pesquisas na internet e em jornais para identificar os concorrentes e foram levantadas mais de cem empresas que atuam no mercado de recrutamento e seleção. Na Figura 16, constam alguns dos concorrentes pesquisados com a informação do foco de atuação de cada um. Informações sobre as condições econômicas, as previsões tecnológicas, regulatórias, sociais e socioeconômicas foram descritas no item 7.2.1 da estratégia de ambiente de negócios.

Consultoria	Foco
Cabalheiros Consultores	Foco em recrutamento de profissionais da área comercial
People Consulting	Profissionais da área de TI
Place consultoria e RH	Todos os níveis hierarquicos
Desenvolver Recursos Humanos	Todos os níveis hierarquicos. Informa que foca na psicologia do trabalho
Case Consultores	Profissionais especializados e executivos
Vip Master Recursos Humanos	Todos os níveis hierarquicos
Holden Recruiting Talents	Todos os níveis hierarquicos
Quality Corp	Todos os níveis hierarquicos

Figura 16 Concorrentes
Fonte: elaborado pela autora

7.3.3. Análise SWOT

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram detalhados no item 7.2.2 da análise das estratégias do modelo de negócios. Na Figura 17 consta uma síntese destes pontos.

Forças	**Fraquezas**
Segmentos de clientes bem definidos Propostas de valor adequada Recursos principais de alta qualidade	Recursos principais fáceis de copiar pela concorrência
Oportunidades	**Ameaças**
Venda cruzada Possibilidade de ampliar os elementos que os clientes estão dispostos a pagar Investir na personalização do atendimento para determinadas empresas	Grande número de concorrentes Concorrentes focarem nos mesmos segmentos de clientes

Figura 17 Matriz SWOT Rodari RH
Fonte: Elaborado pela autora

7.3.4. Metas e objetivos de marketing

Objetivos	Metas
Obter 60 trabalhadores com assinatura mensal ativa	Ao fechar os 6 primeiros meses da empresa
Disponibilizar 1 treinamento semanal em média	Ao fechar os 6 primeiros meses da empresa
Efetivar 35 trabalhadores em média por mês	Ao fechar o 1º ano da empresa

Figura 18 Metas e objetivos de marketing
Fonte: Elaborado pela autora

7.3.5. Estratégias de marketing

a. Mercado-alvo e posicionamento

O mercado-alvo da empresa são empresas e trabalhadores das classes C, D e E, todos da cidade de Porto Alegre e da respectiva Região Metropolitana. As características e os fatores pelos quais são influenciados foram descritos no Mapa da Empatia e na análise da situação do ambiente do consumidor, seções 7.1 e 7.3.2, respectivamente.

b. Produto

A Rodari RH prestará serviços de recrutamento e seleção para seus segmentos de clientes. A empresa se estruturará para que seja conhecida no mercado por seus serviços de qualidade e confiabilidade. Para as empresas-clientes, a Rodari RH será uma empresa que possui foco e *expertise* na contratação de trabalhadores para posições mais operacionais. Já para os trabalhadores, será uma oportunidade de desenvolvimento e evolução em suas carreiras.

c. Preço

Os preços praticados pela Rodari RH para o segmento de clientes empresas estão de acordo com as práticas de mercado, ou seja, será cobrado um percentual do primeiro salário do funcionário.

Os preços cobrados dos trabalhadores referem-se à assinatura mensal para ter acesso, além do banco de dados da empresa, aos treinamentos oferecidos. Essa prática ainda não está consolidada no mercado e será uma aposta da empresa.

d. Distribuição

Os canais de marketing foram descritos nas seções 7.1.3 e 7.1.8 do modelo de negócios e parecem adequados e suficientes.

e. Comunicação

O que foi descrito em canais e relacionamento com clientes nos itens 7.1.3 e 7.1.4 serão as formas para informar e persuadir os clientes. A empresa fará propagandas, principalmente, nas escolas e instituições parceiras para atrair os trabalhadores. Para atrair as empresas o foco será no marketing direto.

7.4. PLANO FINANCEIRO

7.4.1. Investimentos iniciais

Os cálculos do plano financeiro foram iniciados pelas despesas pré-operacionais seguidas pelas despesas com a montagem do negócio. Para chegar a estes números, foram feitas pesquisas para identificar o valor aproximado do mobiliário, criação de *site*, equipamentos necessários e outros. Os Quadros 6 e 7 mostram em detalhes estes cálculos.

Despesas pré-operacionais	
Web site	R$ 3.000,00
Reforma local	R$ 8.000,00
Material gráfico	R$ 6.000,00
Identidade visual	R$ 5.000,00
Publicidade	R$ 4.000,00
Total	**R$ 26.000,00**

Quadro 6 – Despesas pré-operacionais
Fonte: elaborado pela autora

Despesas com a montagem do negócio	
Mobiliário completo	R$ 10.000,00
Computador	R$ 2.500,00
Notebook	R$ 2.000,00
Impressora	R$ 500,00
Utensílios diversos	R$ 2.000,00
Total	**R$ 17.000,00**

Quadro 7 – Despesas com a montagem do negócio
Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 8, é apresentado o resumo dos investimentos iniciais, considerando um capital de giro de R$ 20.000,00.

Investimento inicial	
Despesas pré-operacionais	R$ 26.000,00
Despesas montagem do negócio	R$ 17.000,00
Capital de giro	R$ 20.000,00
Total	**R$ 63.000,00**

Quadro 8 – Investimento inicial
Fonte: elaborado pela autora

7.4.2. Fluxo de caixa

Os cálculos de depreciação e despesas operacionais fixas foram feitos para auxiliar na elaboração dos fluxos de caixa e seguem no Quadros 9 e 10.

Depreciação			
		Taxa	Valor anual
Móveis, máquinas e equipamentos	R$ 12.000,00	10%	R$ 1.200,00
Computador, programas e acessórios	R$ 5.000,00	20%	R$ 1.000,00
Total anual			**R$ 2.200,00**

Quadro 9 – Depreciação
Fonte: elaborado pela autora

Despesas operacionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Aluguel/condomínio	R$ 60.000,00	R$ 63.000,00	R$ 96.000,00
Seguros	R$ 6.000,00	R$ 6.300,00	R$ 6.615,00
Energia Elétrica	R$ 6.000,00	R$ 6.300,00	R$ 6.615,00
Água	R$ 960,00	R$ 1.008,00	R$ 1.058,40
Telefone/internet	R$ 18.000,00	R$ 45.600,00	R$ 48.000,00
Assessoria contábil	R$ 2.400,00	R$ 2.520,00	R$ 2.646,00
Folha de pagamento	R$ 96.000,00	R$ 104.400,00	R$ 120.000,00
Marketing	R$ 6.000,00	R$ 12.000,00	R$ 36.000,00
Material de limpeza	R$ 720,00	R$ 756,00	R$ 793,80
Pró-labore	R$ 12.000,00	R$ 36.000,00	R$ 72.000,00
Impostos	R$ 24.000,00	R$ 42.000,00	R$ 48.000,00
Depreciação	R$ 2.199,96	R$ 2.309,96	R$ 2.425,46
Total	**R$ 234.279,96**	**R$ 322.193,96**	**R$ 440.153,66**

Quadro 10 – Despesas operacionais
Fonte: elaborado pela autora

Para calcular o fluxo de caixa, foi necessário calcular o preço médio que será cobrado das empresas ao preencher uma vaga e dos trabalhadores pela assinatura mensal. Esta projeção consta no Quadro 11.

Preços		
	Média por vaga preenchida	Média pagamento trabalhadores
Ano 1	R$ 474,60	R$ 19,90
Ano 2	R$ 498,33	R$ 20,90
Ano 3	R$ 523,25	R$ 21,94

Quadro 11 – Preços
Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 12 é apresentado o resumo do fluxo de caixa para os próximos três anos.

Resumo Fluxo de caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1. Ingressos	**R$ 238.533,30**	**R$ 519.433,11**	**R$ 691.147,11**
Trabalhadores com assinaturas ativas	R$ 16.895,10	R$ 27.581,40	R$ 31.856,52
Vagas preenchidas	R$ 221.638,20	R$ 491.851,71	R$ 659.290,59
2. Desembolsos	**R$ 234.279,96**	**R$ 322.193,96**	**R$ 440.153,66**
Aluguel/condomínio	R$ 60.000,00	R$ 63.000,00	R$ 96.000,00
Seguros	R$ 6.000,00	R$ 6.300,00	R$ 6.615,00
Energia Elétrica	R$ 6.000,00	R$ 6.300,00	R$ 6.615,00
Água	R$ 960,00	R$ 1.008,00	R$ 1.058,40
Telefone/internet	R$ 18.000,00	R$ 45.600,00	R$ 48.000,00
Assessoria contábil	R$ 2.400,00	R$ 2.520,00	R$ 2.646,00
Folha de pagamento	R$ 96.000,00	R$ 104.400,00	R$ 120.000,00
Marketing	R$ 6.000,00	R$ 12.000,00	R$ 36.000,00
Material de limpeza	R$ 720,00	R$ 756,00	R$ 793,80
Pró-labore	R$ 12.000,00	R$ 36.000,00	R$ 72.000,00
Impostos	R$ 24.000,00	R$ 42.000,00	R$ 48.000,00
Depreciação	R$ 2.199,96	R$ 2.309,96	R$ 2.425,46
3. Saldo do período	**R$ 4.253,34**	**R$ 201.153,15**	**R$ 252.867,15**

Quadro 12 – Resumo Fluxo de caixa
Fonte: elaborado pela autora

7.4.3. Payback

O *payback* calculado foi de 1 ano e 4 meses. Prazo considerado atrativo considerando o montante investido.

7.4.4. VPL

Conforme Quadro 13, o VPL do investimento é positivo a partir do ano 2. Foi considerada uma taxa mínima de atratividade de 17% (calculada considerando a taxa Selic mais um percentual de risco).

Ano	Fluxo	Taxa	VPL
0	-R$ 63.000,00	17%	
1	R$ 4.253,34		-R$ 53.846,15
2	R$ 201.153,15		R$ 142.406,49
3	R$ 252.867,15		R$ 395.273,64

Quadro 13 – VPL
Fonte: elaborado pela autora

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a viabilidade da abertura de uma empresa de recrutamento e seleção na cidade de Porto Alegre. Para isso, foi construído o Modelo Canvas de Negócios da empresa e, posteriormente, desenvolvido o processo de planejamento mercadológico e financeiro. Os dados para a construção desses modelos e planos foram obtidos através de pesquisas feitas pela internet, por telefone e em jornais.

Neste trabalho foi reunida grande parte do aprendizado obtido no período da graduação, dos estágios e do trabalho realizado pela autora. O objetivo era mostrar uma realidade mais próxima possível da empresa de recrutamento e seleção, com os estudos de viabilidade de custos, receitas e propostas de valor factíveis.

De acordo com os estudos de viabilidade financeira, este empreendimento se mostrou viável. Entretanto, deve-se sempre ficar atento ao mercado, visto que a concorrência neste setor é grande.

A autora espera que este estudo possa auxiliar a outros empreendedores e estudantes no entendimento e melhor aproveitamento da ferramenta do Modelo Canvas de Negócios. Esta ferramenta ainda é novidade, mas possui muito potencial, pois auxilia bastante no entendimento do negócio e do setor como um todo. A combinação do Modelo Canvas de Negócios com os planos de marketing e financeiro foi muito adequada e teve um ótimo resultado, visto que estas ferramentas se complementam e ajudaram a autora deste estudo a ter uma visão ainda mais ampla do empreendimento em questão.

Como resultado, a autora avalia que foi além da contribuição acadêmica. Este estudo é um projeto viável de investimento num setor que a autora possui conhecimento e uma rede de relacionamento. Portanto, foi uma oportunidade motivadora e inspiradora de realmente iniciar este empreendimento no futuro.

REFERÊNCIAS

Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos. Disponível em http://www.anerh.pt/ - Acesso em 10 jun. 13

Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em http://www.abrhnacional.org.br/ - Acesso em 15 jun. 13

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas AS, 1990

Desempenho do mercado de trabalho da Região Metropolitana de Porto Alegre em 2012. Disponível em http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/estudos-e-pesquisas.php - Acesso em 25 mai. 13

DOLABELA,Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados,1999

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem segredos**. Bookman Companhia, 1 ed., 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing** - 12ª Edição, 2008.

FERRELL, O. C, HARTLINE, Michel D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. Tradução da 3ª edição Americana.

SEBRAE – 2010. Ideias de negócios: agência de empregos: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sebrae.com.br%2Fuf%2Famazonas%2Fideias-de-negocios%2Fideias_negocio_pdf%3Fid%3DD8063B78E9B80D8083257987003A9FD2%26uf%3D4%26filename%3Dagencia-de-empregos%26titulo%3Dagencia-de-empregos&ei=N2aGUrTbK8qssQTYhoGwDA&usg=AFQjCNH4iBHzp5XbQ_sVjr4bl7f-jVtxhA&sig2=p6mu8R5klblIk9py3FBa7g - Acesso em 15 nov. 13

MURAL.LY. Disponível em http://beta.mural.ly/#/. Acesso em 05 out. 2013

CAGED – 2011. Nível de Emprego Formal Celetista – ano 2011 http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A34F0EB210134F6103C195667/CAGED%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Dezembro_2011.pdf – Acesso em 10 jun. 13

Manpower Group Pesquisa - ano 2013. Disponível em http://www.manpowergroup.com.br/pesquisas . Acesso em 01 out. 13

IBGE - Pesquisa Mensal de Emprego PME: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pme_201304rs_01.shtm - Acesso em 25/05/2013

SEBRAE-NA (2011). **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil** – Outubro 2011. Disponível em: <http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf>. Acesso em 23 abr. 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira.** 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – PROTÓTIPO DO MODELOSDE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO 1 – DESENVOLVIDO A PARTIR DO PROGRAMA MICROSOFT EXCEL

<table>
<tr><th colspan="5">Protótipo 1 - Rodari RH</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">PP

Empresas com grande demanda por trabalhores das classes C, D e E

Escolas e instituições da periferia das cidades da região metropolitana</td>
<td>AC

Recrutar e selecionar profissionais

Disponibilizar cursos de interesse dos trabalhadores</td>
<td rowspan="2">PV

Expertise na contratação de trabalhadores para posições de "chão de fábrica"

Cursos específicos para auxílio no desenvolvimento de certos conhecimentos/habilidades dos trabalhadores</td>
<td>RC

Feiras e encontros do setor</td>
<td rowspan="2">SC

Empresas de Poa e região metropolitana

Trabalhores das classes C, D e E de Poa e região metropolitana</td>
</tr>
<tr>
<td>RP

Local físico

Capital humano (psicólogo, assistente RH, instrutor e profissional do comercial)</td>
<td>CN

Site e mídias sociais

Estabelecimento</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">C$

Custos fixos: aluguel, salários, energia elétrica, internet, ...

Custos variáveis: propaganda, folders, hora-aula de instrutores, ...</td>
<td colspan="3">R$

Pagamento por contratação feito pelas empresas

Assinatura paga pelos candidatos</td>
</tr>
</table>

APÊNDICE B – PROTÓTIPOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO FINAL