COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

AULA 3

Prof. Ademir Bueno

CONVERSA INICIAL

Existem várias maneiras de se iniciar o planejamento de um negócio, podendo ser mentalmente, com alguns rascunhos sem muita estrutura, baseando-se apenas no conhecimento e experiência que se tem na área. Mas nenhuma delas será efetiva, pois uma ideia de negócio de sucesso passa por um processo até se tornar algo concreto e que produza resultados. A maneira mais prática e objetiva de se organizar uma ideia de negócio é utilizar o BMG Canvas, formulário com nove campos que incitam o empreendedor a pensar o negócio em termos dos aspectos principais, seus diferenciais, público-alvo, canais, parcerias, receitas e despesas, entre outros. É desta preciosa ferramenta que trataremos aqui.

Os objetivos deste estudo são:

- apresentar o BMG Canvas;
- descrever cada um dos seus campos;
- explicar o que se espera que contenha em cada um deles;
- dar exemplos para facilitar a compreensão;
- fundamentar o bastante para que fique claro e possibilite ao leitor utilizá-lo de forma prática e segura.

CONTEXTUALIZANDO

O BMG Canvas pode ser utilizado na modelagem/ estruturação de uma ideia de negócio, para tanto basta ao futuro empreendedor estudá-lo, compreendê-lo e colocar em prática. Ele pode ser utilizado para novos negócios, negócios existentes que estejam passando por reestruturação ou modernização, para lançamento de nova linha de produto, nova proposta de valor ou novo público-alvo. A questão é: qual é a efetividade deste formulário para se ter uma visão geral do empreendimento? Esperamos que ao longo do texto essa questão seja respondida.

TEMA 1 – O BMG CANVAS

Quanto mais tempo for gasto no planejamento do negócio, maior será a probabilidade de se ter sucesso. Esse planejamento inicial é feito com o(a) empreendedor(a) gastando tempo e energia para pensar no negócio, suas

características mais marcantes, seu público-alvo, canais de relacionamento e comercialização/ entrega, quem serão os parceiros, quais recursos serão necessários, principais atividades, despesas e a tão sonhada receita são aspectos que devem permear o planejamento. Mas só ficar no subjetivo e pensar a respeito não basta. Para avançar, faz-se necessário sair do mundo das ideias e ir para o mundo prático, objetivo, colocar no papel, em um arquivo do computador/ celular. Assim, o planejamento fica objetivado e torna-se uma base, referência para se consultar o que já se produziu e também serve como pontapé inicial para transformar a ideia em realidade.

Para contribuir na transição das ideias para o concreto, existe o BMG Canvas. Osterwalder e Pigneur (2011) criaram, em conjunto com profissionais espalhados por todos os continentes, em uma verdadeira rede de relacionamentos, o conceito do BMG (modelo para geração de ideias de negócios), ou, como também é conhecido, o BMG – Canvas, ou ainda Canvas de Modelos de Negócios. Trata-se de um formulário, de uma página com 9 (nove) quadrantes na qual se deve, por meio de palavras e termos e não texto corrido, expressar do que se trata o negócio e todos os aspectos ligados a ele.

Para facilitar a compreensão, pense numa massa de modelar: ela não tem forma alguma, é uma junção de várias partículas; se não for trabalhada continuará sendo uma massa única. Modelar significa dar forma, ajustar, transformar, montar, juntar, encaixar, trabalhar para que ganhe forma. Ao utilizar o BMG Canvas, o futuro empreendedor(a) fará isso, dará sentido e forma à sua ideia inicial.

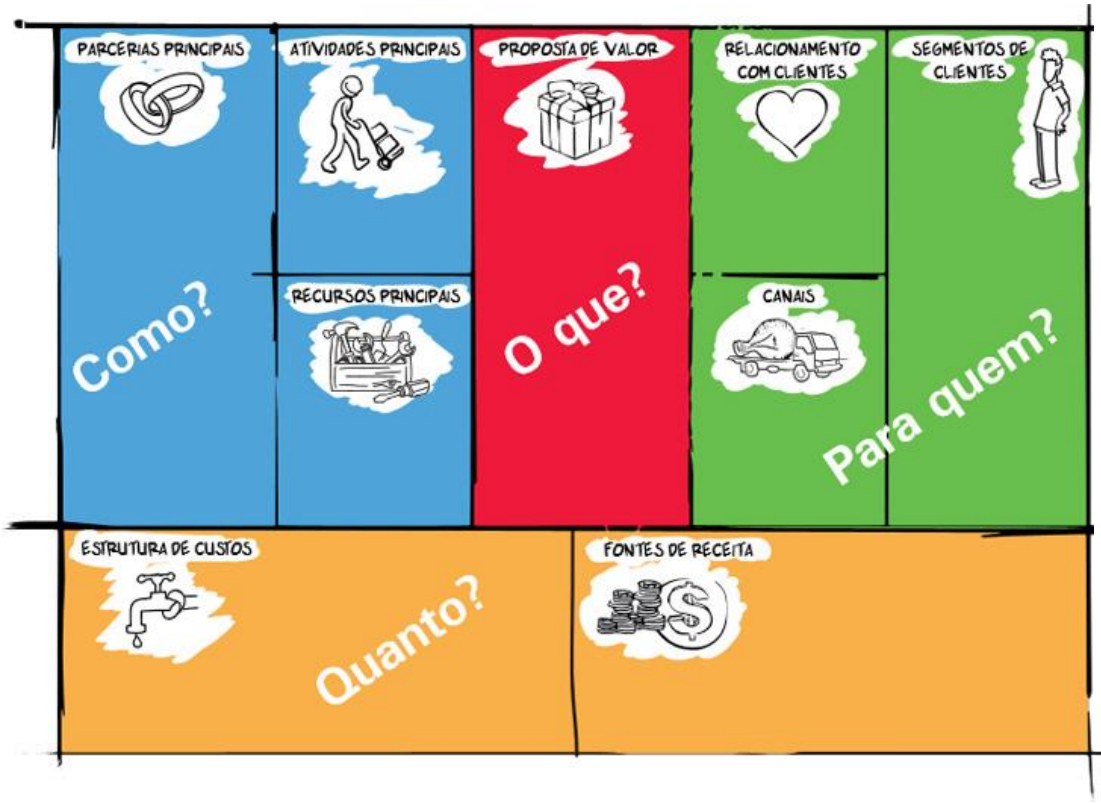
Ele serve para novas ideias de negócios ou para negócios já existentes que precisem ser renovados, repensados e inovados. Pode ser utilizado para se pensar em modelar um novo negócio, novo produto, um conjunto de produtos/ serviços etc. Ou seja, não serve apenas para futuros negócios. Pode ser usado inclusive para se organizar ideias inovadoras relativas a uma empresa ou produto já existente.

Por que ganhou tanta popularidade? Porque é fácil de trabalhar com ele, não exige recursos, somente uma folha A4, uma cartolina ou um quadro negro etc., um espaço no qual se possa escrever os nomes dos campos do BMG e preenchê-los.

Seu preenchimento deve ser feito com *post-it* ou a lápis para ficar fácil de fazer alterações/ mudanças. Pode ser feito por meio de trabalho coletivo com a

participação de várias pessoas, inclusive, elas estando em locais distintos, utilizando-se os recursos audiovisuais disponíveis por meio de celulares e *notebooks*.

Após seu preenchimento total, ele serve como base para desenvolvimento de outros documentos como o Plano de Negócios, por exemplo, permitindo ao elaborador verificar as principais características do negócio descritas no BMG, utilizando-as para alimentar as informações solicitadas pelo Plano de Negócios.



© 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

A seguir, descrevemos os itens do BMG Canvas, seu detalhamento ocorrerá nos próximos itens:

1) **Proposta de valor:** quais diferenciais sua empresa apresentará ao seu público-alvo que o fará escolher sua empresa e não seus concorrentes? Seriam seus diferenciais. E valor não tem conotação aqui de número ou dinheiro, mas sim no sentido do que o cliente considera importante, relevante para sua escolha.
2) **Segmentos de clientes:** toda empresa deve ser pensada para atender a um ou mais segmentos de clientes, mas nunca para atender a todos os públicos. Ao se definir para quem vender ou prestar serviço, isso traz junto as características do produto/ serviço, localização da empresa, forma de atendimento, entrega, meio e forma de comunicação e preço que será cobrado pelo produto ou serviço.

3) **Relacionamento com clientes:** quando você tem dúvida sobre algum aspecto de uma empresa/ produto/ serviço você utiliza qual meio para saná-la? A decisão da melhor maneira do cliente se comunicar com sua empresa estará presente neste item quando for detalhado.
4) **Canais:** eles podem ser de divulgação, comercialização e/ ou entrega. Defini-los adequadamente é importante para que se atenda de forma mais rápida e efetiva ao seu público-alvo.
5) **Atividades principais:** onde está a essência de sua empresa? O que ela faz melhor que as outras? No que ela quer ser a referência? Isso descrito adequadamente facilita a formação da identidade da empresa para si e para seus clientes.
6) **Recursos principais:** para tornar realidade as atividades principais, você precisa de quais recursos: humanos, financeiros, tecnológicos e materiais? Isso, claro, dá uma ideia de estrutura necessária, custos, entre outros aspectos.
7) **Parcerias principais:** para transformar sua proposta de valor perceptível e real para seus clientes, você precisa ter claro com quem precisa contar, de quem precisará para ir adiante.
8) **Estrutura de custos:** saber quais são os custos, despesas que a empresa terá mês a mês evita desilusões ou mau planejamento financeiro.
9) **Fontes de receitas:** de onde virão as receitas para fazer de seu projeto de negócio uma empresa de sucesso? Ter claro de onde e como virão é de extrema importância para evitar ilusões e decepções.

Todos esses itens serão destrinchados a seguir, conceituando-os, detalhando-os para que o futuro empreendedor(a) possa trabalhar de forma segura e rápida com o BMG Canvas.

TEMA 2 – PROPOSTA DE VALOR

A pergunta que deve responder neste item é: "**O que** seu empreendimento irá oferecer aos seus clientes que os farão optar a fazer negócios com sua empresa? Isso deve ser traduzido em palavras ou termos que representem seus diferenciais.

Para definir suas propostas de valor, é preciso conhecer para quem serão oferecidas. Não adianta oferecer novidade se o produto ou serviço é utilizado comumente por pessoas conservadoras, pois elas não verão diferencial, não se sentirão atraídas pela empresa. Definir os diferenciais, os pontos de atração de sua marca não é uma tarefa fácil, mas necessária e importante. Toda proposta de valor deve ir na direção de satisfazer necessidades dos clientes. Assim,

> As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.
> O valor é a relação da somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. O valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (psp), denominada tríade de valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. (Kotler, 2012, p. 35)

Quais são os ganhos palpáveis ou não que seu negócio proporcionará? O que o cliente verá ou sentirá que lhe encantará? O serviço agregado ao seu produto é de qualidade? Você vende ou proporciona experiências? Essas respostas lhe farão montar mentalmente qual ou quais propostas de valor você elencará para seus negócios.

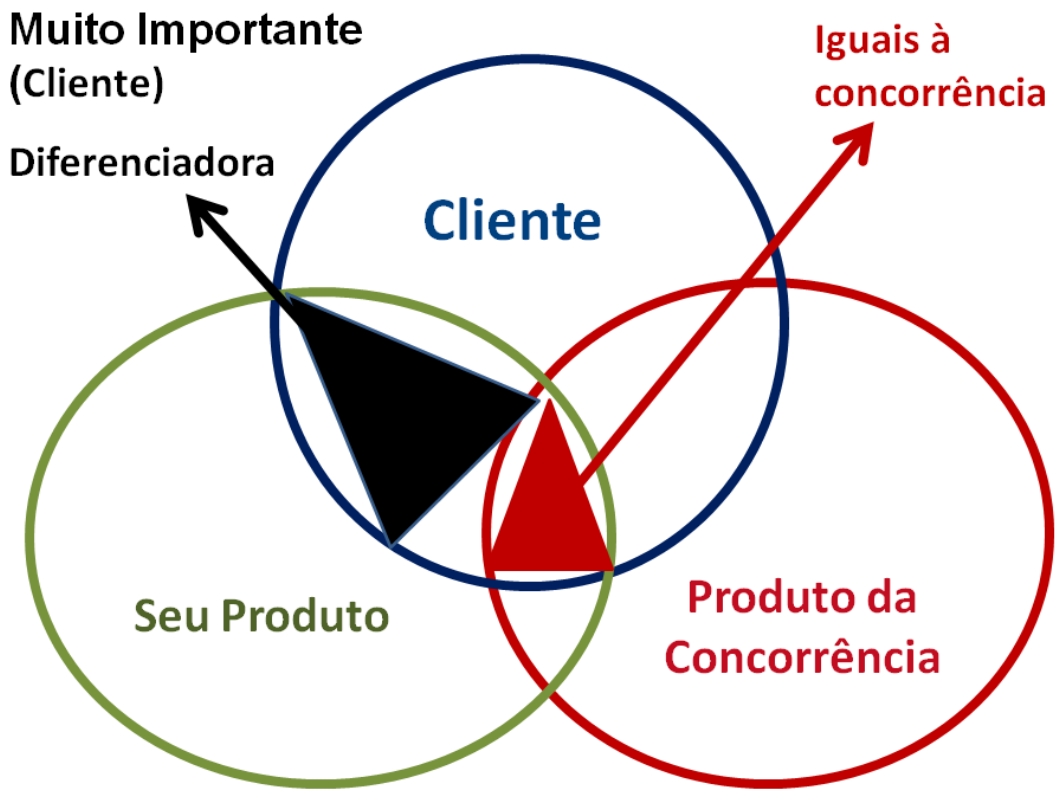
Para objetivar, colocar no papel sua proposta de valor, considere:

- **Público-alvo:** entenda quem é seu cliente, mas não aquele que de vez em quando compra ou comprará seu produto ou serviço, mas aqueles que sustentam sua empresa. São sobre esses que deve saber o que pensam, suas necessidades, o que buscam, quais desejos têm, como se comportam em relação ao seu produto/ serviço.
- **Competidores:** olhe para o mercado e veja aqueles concorrentes que brigarão com você pelo seu cliente; o que ele vende? Quais seus diferenciais? Como entrega? Quanto cobra? Quais são suas políticas de crédito? Só podemos superar aquilo que conhecemos.
- **Forças internas:** quais são os pontos que ao fazer a análise SWOT[1] foram destacados como os pontos de destaque da empresa? Eles podem ser revigorados, fortalecidos, trabalhados para que virem sinônimo da proposta de valor.

[1] Para mais informações, acesse: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 31 mar. 2019.

- **Quais dores quer amenizar ou extirpar?** Pense em seus clientes e naquilo que lhe causa sofrimento, ainda que mínimo; pense em como resolver e, mais: em surpreender para que ele se torne fiel.
- **Pesquise seus clientes:** não faça apenas pesquisas informais, mas procure a ajuda de um especialista em *marketing* para lhe auxiliar a estruturar uma pesquisa junto ao seu público-alvo/ clientes, pois os conhecendo terá mais possibilidades de definir adequadamente as propostas de valor.

Figura 1 – Questões a serem pensadas para definir sua proposta de valor



Fonte: disponível em <https://www.mariaspinola.com/b2b/nao-e-apenas-uma-boa-proposta-de-valor-do-produto-e-diferenciadora-e-muito-relevante/>. Acesso em: 31 mar. 2019.

Tipos de Propostas de Valor segundo Osterwalder e Pigneur (2011):

- **Novidade –** Oferecer ao mercado algo que nem os clientes sabem que querem ou precisam. Exige inovação e exploração de novos mercados. Não se trata de aproveitar uma demanda, mas, sim, de criá-la. Exemplos: Uber ou Airbnb.
- **Desempenho –** Oferecer ao mercado algo que irá provocar nos clientes a sensação de que o que possuem é muito limitado. Disputa mercados

concorridos gerando espaço mediante oferta de produtos melhores, mais rápidos e/ ou mais versáteis. Exemplo: carros elétricos.

- **Personalização –** Oferecer ao cliente a opção de tornar único seu produto ou serviço. Disputa nichos de mercado agregando valor a produtos ou serviços tradicionais, dando a eles a possibilidade de se tornarem diferenciados, atendendo o gosto do cliente. Exemplo: cardápio personalizado, sapatos feitos com base no molde do pé do cliente.
- ***Design* –** Gerar a necessidade pelo modismo, pelo padrão mais moderno, diferente, "*cool*". Exige investimento em criação, pesquisa e desenvolvimento, mas atinge em cheio o público jovem e conectado! Exemplos: Etna e Tok Stok.
- **Marcas –** Oferecer ao cliente não um relógio, um carro, um tênis ou uma roupa, mas o *status* que a marca vai lhe oferecer. Exige investimento massivo em *marketing* e ainda em inovação, modernidade, qualidade. Se não passar isso, não vira uma "marca" de sucesso! Exemplo: Nike.
- **Preço –** Oferecer ao cliente o menor preço possível. Ele não está buscando qualidade, *status* ou algo diferente, ele só quer um produto barato! Produzir com o menor custo possível, mesmo que isso represente construir um produto de média ou baixa qualidade. Exemplo: lojas multicoisas.
- **Redução de custo –** Oferecer ao cliente possibilidades de economizar em suas compras e gastos. Criar modos inovadores de gerar valor para o cliente, obtendo receita indireta em virtude disso! Exemplo: loja de produtos a granel.
- **Redução de risco –** Oferecer ao cliente algo que não é normalmente oferecido e que reduz o seu risco caso aconteça algum problema com o produto ou serviço. Gerar segurança ao cliente! Isso pode ser agregado, complementar ou ser o próprio serviço a ser oferecido. Exemplo: sistemas de segurança no produto ou na prestação de serviços.

Escolha qual ou quais serão as propostas de valor do seu empreendimento e não descuide em momento algum para que sejam praticadas por todos da empresa, assim os clientes não verão apenas, mas perceberão e sentirão aquilo que você definiu como seus diferenciais. Isso garantirá a fidelização dos seus clientes.

TEMA 3 – SEGMENTO DE CLIENTES, RELACIONAMENTO E CANAIS

3.1 Segmento de clientes

Se você conversar com alguém que está pensando em estruturar um negócio e lhe perguntar: quem serão seus clientes? Qual o perfil deles? Moram aonde? Qual é a faixa de renda? Provavelmente, as respostas que terá serão genéricas e superficiais. E esse é um erro crucial para o novo empreendedor.

Vejamos, “A segmentação de mercado é o processo de divisão do mercado em pequenos grupos homogêneos. Ela permite que o empreendedor reaja de forma mais eficiente às necessidades de consumidores mais homogêneos”. (Hisrich, 2009, p. 264)

Para realizar a segmentação de clientes, o empreendedor deve:

I. Decidir que mercado ou setor geral que deseja atingir;
II. Dividir o mercado em grupos menores, com base nas características do cliente ou nas situações de compra.
   a. Características do cliente:
      i. Geográficas (estado, país, cidade, região)
      ii. Demográficas (idade, sexo, ocupação, escolaridade, renda e raça)
      iii. Psicográficas (personalidade e estilo de vida)
   b. Situação de compra
      i. Benefícios almejados (características do produto)
      ii. Uso (frequência de uso)
      iii. Condições de compra (tempo disponível e finalidade do produto)
      iv. Consciência da intenção de comprar (familiaridade do produto e disposição para comprar)
III. Selecionar o(s) segmento(s) a ser(em) atingido(s).
IV. Desenvolver um plano de marketing integrando produto, preço, distribuição e promoção. (Hisrich, 2009, p. 264)

Tarefa difícil, mas necessária, pois começar pensando que todo mundo comprará seu produto ou utilizará seu serviço é a primeira armadilha que o empreendedor cai.

Recomenda-se que, em se tratando de empresas voltadas ao varejo, comércio e serviços, defina-se o segmento de clientes pela classe econômica que faz parte (Tipo Classe A, B, C, D ou E), pois isso traz uma referência de renda e comportamentos típicos daquele grupo. Depois de definida a classe, reflita quais são as características principais do seu público-alvo. Exemplo: Loja de Cosméticos, público-alvo sendo mulheres da Classe C, que trabalhem ou

estejam pelo centro, local de instalação da loja, que tenham o hábito de comprar frequentemente produtos de beleza.

Temos alguns tipos de segmentos:

- **Massa:** Não distingue entre diferentes segmentos de clientes. Exemplo: empresas que vendem para todas as classes, como as Lojas Americanas.
- **Nicho de Mercado:** Atendem segmentos específicos e especializados. Exemplo: empresa que vende roupas para quem pratica esportes.
- **Segmentado:** Faz distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Daí oferecerem propostas de valor sutilmente diferentes. Exemplo: Banco Itaú: normal; *Uniclass*; *Personnalité*. Exemplo: empresas que fabricam e vendem roupas para atletas de alto desempenho.
- **Diversificado:** Serve segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes. Exemplo: Amazon.com, que atende a variados públicos.
- **Plataforma Multilateral:** Servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Exemplo: cartão de crédito: clientes; comerciantes; Jornal gratuito: muitos leitores; ganhos com anunciantes.

3.2 Relacionamento com clientes

Escolhidos os segmentos de clientes com os quais sua empresa irá trabalhar, ou segmento, faz-se necessário definir quais serão os meios que o cliente terá para se relacionar/ comunicar com a empresa.

A finalidade dos canais de relacionamento, primeiramente, é possibilitar que seus produtos sejam conhecidos, sabendo como funcionam, quanto custam, horário de funcionamento da empresa, suas políticas de crédito; dúvidas e reclamações também chegam por esses canais.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26), os Canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

É por meio dos canais de relacionamento que seus clientes receberão as propostas de valor definidas anteriormente. Assim, definiu-se que uma delas é a qualidade no atendimento, ao ligar, mandar um *e-mail*, uma *WhatsApp*, uma mensagem via *site*, poderá receber, degustar ou não a proposta de valor definida.

Os canais de relacionamento são a porta de entrada do cliente, pois, se ao buscar informações não for atendido em suas necessidades ou for mal atendido, pode ocorrer aí o desinteresse e abandono. Assim, definir claramente os canais e estruturá-los adequadamente pode ser uma das causas do sucesso empresarial.

Os canais também servem para o pós-venda como dúvidas sobre data de entrega, horário, problemas com assistência técnica, defeitos ou funcionalidade do produto etc. A fidelização de clientes passa pela qualidade dos serviços prestados por meio dos canais.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), existem diversas categorias de Relacionamento com os Clientes, sendo elas:

- **Assistência pessoal:** ocorre por meio da interação entre humanos. Esse contato pode ocorrer por meio do ponto de venda (loja), *call center*, *e-mail*, redes sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp).
- **Assistência Pessoal Dedicada:** essa relação é mais próxima do que do tipo anterior, não sendo para qualquer tipo de cliente. Bancos segmentam clientes e aqueles com maior poder aquisitivo têm agências exclusivas e profissionais preparados para dar atendimento especial. Grandes empresas dispõem de grandes clientes de atendimento personalizado e dedicado.
- ***Self-service*:** não há um tipo de relacionamento direto da empresa com seus clientes, mas dá a possibilidade de eles se servirem. Exemplos: Restaurante por quilo ou Lojas de Departamentos.
- **Serviços automatizados:** os processos de atendimento são automatizados. Hoje, há uma gama enorme de empresas que utilizam robôs e Inteligência Artificial – IA – para fazer vários tipos de trabalho de atendimento. Há serviços de qualidade, mas ainda muitos que precisam de aperfeiçoamento. Exemplos: caixas eletrônicos, vendas de ingressos em *shopping*, cobrança de estacionamento.

- **Comunidades:** as empresas utilizam de comunidades de usuários para entender o que pensam, o que querem, suas reivindicações, reclamações, sugestões e elogios dos clientes. Exemplo: Harley Davidson, Jeep, O Boticário.
- **Cocriação:** as empresas estão dando maior valor, vez e voz aos seus clientes, podendo esses participar da criação de produtos e serviços. Redes de TVs que dão espaço aos seus telespectadores para enviarem vídeos, fotos. Empresas de alimentos que estimulam seus clientes a desenvolverem produtos, exemplo, a PepsiCo que criou um salgadinho com base na sugestão de um cliente.

Qual ou quais desses tipos de canais você acha mais adequado à sua proposta de valor, ao seu público-alvo? Essas respostas são importantes para conectar sua empresa com os anseios, desejos e necessidades de seus clientes para atrai-los e fidelizá-los.

3.3 Canais

Uma vez definidos os tipos e canais de relacionamento, é hora de olhar para outro tipo de canal, aqueles que devem levá-la a entregar, não somente a apresentar, as Propostas de Valor.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27), são essas as fases do canal:

Quadro 1 – Faces do canal para as Propostas de Valor

1.	Conhecimento	Como a empresa possibilita que seus produtos e serviços sejam conhecidos?
2.	Avaliação	Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor da empresa?
3.	Compra	Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?
4.	Entrega	Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?
5.	Pós-venda	Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 27

A seguir, detalhamento dos canais:

- **Conhecimento:** Seus clientes conhecerão seus produtos via *site*? Apresentação pessoal por um vendedor/ representante? Via redes sociais (Facebook, Instagram ou WhatsApp)? Por propaganda em meios de comunicação?
- **Avaliação:** e, para realizar esse processo, ele faz como? Por atendimento pessoal? Por meio de teste? De uso? De simuladores eletrônicos?
- **Compra:** quais são os caminhos que seu futuro cliente terá que percorrer para adquirir produtos ou serviços? Vendedor? Representante? Distribuidor? Via *site*? Redes Sociais? Autosserviço?
- **Entrega:** como seu produto será entregue? Como uma Proposta de Valor é entregue ao cliente?
- **Pós-venda:** como seu cliente e por meio do que ele será tratado após a compra? Por represente? Assistência técnica?

Os Canais precisam ser capazes de fazer para com que seu cliente chegue até sua proposta de valor, avalie se deve comprar com você, realize a compra, receba o seu produto/ serviço e continue em contato para que você possa colher *feedback* e manter um relacionamento pós-venda.

Cabe ressaltar que canais de relacionamento podem se repetir nos canais aqui descritos, porém, com funcionalidades diferentes. Exemplo: Rede Social para apresentar o produto e funcionamento e o mesmo meio para aquisição pelo cliente.

TEMA 4 – PARCERIAS, ATIVIDADES E RECURSOS PRINCIPAIS

4.1 Parcerias principais

São compostas por fornecedores e parceiros que contribuem para o funcionamento do negócio e entrega das Propostas de Valor elencadas. Pense, por exemplo, em uma empresa que definiu Qualidade no Atendimento e terceiriza sem muitos critérios essa atividade: será que o cliente receberá/ perceberá essa Proposta de Valor?

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 38), alguns tipos de parcerias possíveis são:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Competição: parcerias estratégicas entre concorrentes;

- *Joint Venture* para desenvolver novos negócios;
- Relação Comprador-Fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Fique atento a alguns pontos na avaliação de parceiros:

1. Histórico da empresa: pesquise muito antes de fechar uma parceria, veja *sites*, notícias, o que os especialistas dizem a respeito; se for o caso, pesquise ações contra tal empresa;
2. Analise se as Propostas de Valor do parceiro são compatíveis com as do seu negócio, caso contrário um pode ir para um lado e o outro para outro;
3. Fale com clientes dos possíveis parceiros, ouça o que têm a dizer no texto e no contexto, veja o nível de satisfação deles, explore as fraquezas daquele possível fornecedor;
4. Analise se tem capacidade técnica, de produção, para lhe atender;
5. Entenda a proposta dele para tratar um possível plano de contingência;
6. Pesquise se os preços pedidos estão dentro da média de mercado. Não se fixe só em preço para fechar uma parceria. Já ouviu aquele ditado que diz que “o barato pode custar caro”? Então...
7. Compare os níveis de tecnologia que cada fornecedor avaliado utiliza, pois pode ser que um bom preço pode ser sinal de defasagem tecnológica.
8. Os prazos oferecidos são razoáveis?
9. Tenha sempre na manga uma carta para colocar em lugar de uma que não lhe trouxe o resultado esperado.
10. E, por fim, não relaxe, avalie constantemente seus parceiros e fornecedores para ver se mantêm os mesmos níveis de quando foram escolhidos.

4.2 Atividades principais

Sua empresa vende produtos ou presta serviços? Ou faz as duas coisas juntas? O foco é atender o cliente em sua totalidade ou apenas em uma ou outra necessidade? As atividades-chave ou principais são aquelas que são as mais importantes para uma empresa. Exemplo para uma empresa área: comercializar bilhetes, fazer *check-in*, despachar bagagens, transportar passageiros e cargas, cuidar da segurança de suas aeronaves, trabalhar para ser pontual etc.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 36), as atividades-chave são “necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar os Resultados Principais e se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios.” Logo, faz-se necessário elencá-las de forma objetiva e clara para que sejam tratadas com a prioridade que merecem.

4.3 Recursos principais

Eles variam de um modelo de negócio para outro, podem ser mais numerosos e complexos ou mais simples e fáceis de serem adquiridos e utilizados. Eles podem ser recursos físicos/ materiais, intelectual/ tecnológico, humano e principalmente financeiro.

- **Recursos físicos e materiais:** infraestrutura, imóvel, equipamentos, máquinas, utensílios, ferramentas, móveis, veículos. É tudo aquilo que é visível aos olhos e que são necessários para colocar a empresa em funcionamento.
- **Recursos intelectuais/ tecnológicos:** licenças de *software*, permissões de uso, tecnologias desenvolvidas para aquele modelo de negócio, por exemplo, um *App*, patentes.
- **Recursos Humanos:** são as pessoas que direta ou indiretamente são necessárias para realizar as atividades principais e entregar as propostas de valor elencadas pela empresa. O sucesso de uma empresa passa impreterivelmente pelas mãos e intelecto das pessoas, assim, saber recrutá-las, selecionar, treinar, remunerar e avaliar adequadamente são competências que o empreendedor terá que aprender por bem ou forçado pelas circunstâncias ou mal resultados.
- **Recursos Financeiros:** é a base necessária para se concretizar qualquer ideia de negócio. Sem eles, muitos visionários veem suas ideias não saírem da tela de um computador. Existem formas variadas de se ter acesso a ele, mas saiba de uma coisa, com dinheiro ninguém brinca, seja sócio, investidor, banco, parentes e mesmo o empreendedor. Para ter sucesso, esse recurso deve ser bem planejado, aplicado e controlado para que se multiplique.

Esses recursos devem ser bem planejados e administrados para que o modelo de negócios escolhido dê retorno e seja um sucesso.

TEMA 5 – ESTRUTURA DE CUSTOS E FONTES DE RECEITAS

5.1 Estrutura de Custos

Cada modelo de negócio, produtos e serviços a serem oferecidos, tamanho do empreendimento, grau de complexidade das atividades-chave, número de colaboradores, parceiros envolvidos no negócio, perfil do público-alvo, tudo isso acarretará em custos para a empresa. Não os conhecer detalhadamente está na lista de coisas graves que podem causar o insucesso do empreendimento.

Assim, o empreendedor deve se debruçar sobre os números, conhecê-los, entendê-los e administrá-los como quem administra um tesouro, pois é isso que literalmente a área financeira do empreendimento é. Muitos empreendedores(as) abrem mão desta missão nobre, repassando para terceiros (colaboradores) ou fazendo superficialmente o levantamento dos custos, seu impacto nos produtos e serviços e seu gerenciamento. Isso leva inevitavelmente à desorganização, má gestão, que, caso se estenda por muito tempo, pode comprometer a saúde financeira da empresa.

Ao estruturar modelos de negócios, em relação à Estrutura de Custos, eles podem ser:

- **Direcionadas pelo custo:** neste modelo, o foco é redução de custos para poder oferecer ao cliente Proposta de Valor de preço baixo, pela busca de fornecedores com preços melhores, aumento da tecnologia para reduzir pessoal e agilizar processo, terceirização extensiva para minimizar custos e com isso se diferenciar da concorrência.

Mas aí você pode se perguntar: mas todas as empresas não deveriam agir assim? Sim, deveriam, mas aquelas que adotam esse modelo fazem mais, colocam isso em sua missão de gestão e na estruturação do negócio. Exemplos: bancos com suas áreas de autoatendimento ou os bancos virtuais; a empresa aérea Gol, que, em seu começo, tinha preços imbatíveis; Jerônimo Hamburgueria (do grupo Madero) que não tem atendentes para tirar o pedido, pois o cliente chega, direciona-se para uma tela *touch screen* e por lá faz todo seu pedido, que, por sua vez, vai direto para cozinha, e em minutos seu nome é chamado no sistema de som para retirar seu lanche.

- **Direcionadas pelo valor:** nestes modelos de negócios, a preocupação não são os custos, pois a Proposta de Valor pode ser redução de risco, desempenho, novidade, e todas essas propostas por vezes não custam pouco. Assim, as empresas optam por ter um modelo de negócios em que o preço é secundário, o que vem em primeiro são os diferenciais que a empresa oferece e que, por isso, pode cobrar mais, uma vez que há sempre alguém disposto a comer num restaurante com estrela Michelin,[2] hospedar-se em um hotel 5 estrelas, adquirir ou locar carro de luxo, consultar-se com médico famoso, realizar compras em lojas de grife etc. São empresas em que o luxo é cobrado em moeda corrente.

Os custos podem ser:

- **Fixos:** são aqueles que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos e serviços produzidos. Exemplo: salário do pessoal fixo, aluguel, contratos de prestação de serviços de fornecedores.
- **Variáveis:** são aqueles que variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos. Água, luz, mão de obra temporária, matéria-prima se alteram com o aumento da produção.
- **Economia de escala:** são utilizadas pelas grandes empresas, pois, como compram em altos volumes, conseguem preços diferenciados. Exemplo são as redes de supermercados que tratam/ negociam direto com o fornecedor, conseguindo com isso melhores preços.
- **Economia de escopo:** está voltada às grandes organizações que, por serem negócios complexos, economizam, pois podem utilizar na operação um canal de distribuição para diversos produtos. Exemplo: Coca-Cola, que por meio de seus canais de vendas e entregas fazem chegar ao varejo seus principais refrigerantes, água e sucos.

Se você não é bom com números, isso precisa ser revertido antes de iniciar um empreendimento, pois ainda que não fique sob sua responsabilidade a área financeira, é necessário entender o negócio por meio dos números. Faça cursos, fale com especialistas, dedique-se a aprender conceitos e estruturas que lhe permitam fazer essa análise objetiva e direta do negócio.

[2] Para mais informações, acesse: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Guia_Michelin>. Acesso em: 31 mar. 2019.

5.2 Fontes de Receitas

Elas são provenientes das operações realizadas pela empresa para cada um dos seus segmentos de clientes. É a fonte de sobrevivência da empresa; devem ser sempre superiores aos custos. Claro que, no início de todo empreendimento, faz-se necessário se ter um montante denominado *capital de giro* suficiente para a empresa "rodar" até chegar ao ponto de equilíbrio, quando despesas e receitas se equiparam, para, na sequência, apresentar lucro.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), há várias maneiras de se gerar Fontes de Receitas:

I. Venda de Recursos: é o que ocorre em toda empresa que trabalha com produtos. Sua comercialização, dos produtos, é venda de recursos.
II. Taxa de Assinatura: é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço. Empresas de telefonia, portal de notícias, aplicativos pagos. Exemplo: Netflix. Mas hoje tem uma gama enorme de empresas que se baseiam neste modelo de negócios. Assinatura de vinhos, cervejas, chocolates, cuecas e meias, produtos orgânicos. Pesquise, você irá se surpreender com tantas opções disponíveis no mercado.
III. Empréstimo/ aluguel/ *leasing*: dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular. Empresas de locação de imóveis, de equipamentos, de automóveis, de roupas. Tem até marido de aluguel! Claro que isso é uma forma de escrever, pois trata-se de um prestador de serviços na área de manutenção residencial para o qual você paga por suas horas de trabalho.
IV. Licenciamento: dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. Exemplos: empresas de *software*, veículos.
V. Taxa de corretagem: é resultado de serviços de intermediação executadas em prol de duas ou mais partes. Corretores de imóveis, de locação, como Airbnb.
VI. Anúncios: resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca. Blogueiros fazem isso constantemente, assim como *sites* especializados.

Defina qual ou quais serão as fontes de renda do seu empreendimento e trabalhe arduamente para que os resultados levem o negócio a se tornar um sucesso.

TROCANDO IDEIAS

O BMG Canvas é uma ferramenta útil para quem está pesquisando para saber se as ideias que teve são ou não uma oportunidade, pois, todos os dias temos insights de como “mudar o mundo”, mas ao pensarmos um pouco mais, realizar pesquisas, quase sempre chegamos a conclusão de que é apenas uma ideia e não uma oportunidade de negócio.

Como você analisa a utilização do BMG Canvas na busca da análise de uma ideia como Oportunidade de Negócio? Como percebe sua efetividade para dar respostas que permitam ao futuro empreendedor tomar decisões? Você utilizaria essa ferramenta em seu processo de análise e escolha?

NA PRÁTICA

Ao se optar pelo preenchimento do BMG Canvas, o futuro empreendedor terá uma visão geral do negócio, o que quer que seus clientes vejam como diferencial, como dará a conhecer os seus produtos e serviços, como entregará, qual estrutura será necessária, custos e receitas. Assim, podemos afirmar que, se bem elaborado, o BMG pode proporcionar uma visão ampla e geral, para que as decisões sobre o empreendimento sejam as mais acertadas possíveis.

FINALIZANDO

Neste estudo, o foco foi apresentar o conceito do BMG Canvas, sua origem, estrutura/ partes, seu correto preenchimento, detalhamento do que se espera em cada ponto. Com tudo isso, o empreendedor passa a ter e dominar uma ferramenta objetiva e prática para sair do mundo das ideias e colocar em prática seu sonho de empreendimento.

REFERÊNCIAS

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. Trad. Teresa Felix de Souza. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Trad. Sonia M. Yamamoto, Rev. Téc. Edson Crescitelli. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Inovação em modelos de negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.