



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Fernando Girardi

**Modelagem de um negócio de economia criativa na área de
fotografia conforme o Modelo Canvas de Negócios**

Porto Alegre

2014

Fernando Girardi

**Modelagem de um negócio de economia criativa na área de
fotografia conforme o Modelo Canvas de Negócios**

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.

Orientadora: Daniela Callegaro.

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

A minha família, por acreditar em mim. Mãe, agradeço especialmente a você. O orgulho que sentes é um incentivo para sempre seguir em frente.

A Ana, minha esposa, por ter aberto o caminho da UFRGS em minha vida, por me fazer rir e principalmente por sempre estar a meu lado.

A Daniela Callegaro, pela paciência, compreensão e orientação clara e serena que melhorou em muito este trabalho e me permitiu superar as dificuldades encontradas.

RESUMO

O presente trabalho constitui um estudo de caso que teve por objetivo formular um Modelo de Negócio para uma iniciativa de economia criativa na área de fotografia de shows musicais. A ferramenta utilizada foi o Modelo Canvas de Negócios, pois oferece uma forma simples de descrever como uma empresa pretende ofertar seus serviços/produtos, identificar e se relacionar com seus clientes e viabilizar estrutura material e financeira para fazer tudo isso. Um Modelo de Negócios serve como referência para o empreendedor que o orientará durante as etapas seguintes caso opte por empreender de fato. Para a formulação do modelo, foram executadas as etapas de Mobilização, Compreensão e Design estabelecidas por Osterwalder & Pigneur em seu Processo Genérico para Construção de um Modelo de Negócio, embasadas por pesquisa bibliográfica e entrevistas qualitativas junto a possíveis clientes. Como conclusão, constatou-se que a elaboração do Modelo contribuiu em muito com informações não disponíveis anteriormente e ampliou a compreensão do fotógrafo sobre os riscos e potenciais de sua ideia inicial e sobre o mercado onde irá atuar.

Palavras chave: economia criativa - fotografia - show - música - modelo canvas de negócio.

ABSTRACT

This paper is a case study of the development of a Business Model, in a initiative for creative economy to be used on photography of musical events. The tool "Business Model Canvas" was used because it offers a simple way to describe how a company plans to offer its services and products, identify and interact with customers, and enable the material and financial basements to achieve the planning. A Business Model is used as a reference for the entrepreneur, which will guide him during each step, if he choose to keep engaged. To build the model, the following steps have been taken: Mobilization, Understanding and Design, as established by Osterwalder & Pigneur in "Generic Process to Business Model Generation", supported by bibliographic research and qualitative interviews of potential customers. In conclusion, it was found that the Model development had a great contribution, bringing data which were not previously available and expanding the entrepreneur comprehension regarding the risks and strengths of his initial idea and concerning the business area he will be involved.

Keywords: creative economy - photography - show - music - business model canvas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1. Objetivo geral	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.3. JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO TEÓRICA	15
2.1. ECONOMIA CRIATIVA	15
2.2. O MERCADO DE FOTOGRAFIA	16
2.3. MODELOS DE NEGÓCIO	18
2.3.1. Modelo Canvas de Negócios	18
2.3.2. Padrões de Modelos de Negócio	27
2.3.3. Técnicas para a Construção do Modelo de Negócio	28
2.3.4. Processo de Construção de um Modelo de Negócio	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1. MODELO DE PROCESSO DE CONSTRUÇÃO ADOTADO	33
3.2. ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	35
4. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	37
4.1. MERCADO E CONCORRÊNCIA	37
4.1.1. O mercado de shows no Brasil	37
4.1.2. Concorrência	43
4.2. SEGMENTOS DE CLIENTES	44
4.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS	51
4.4. MAPA DA EMPATIA	53
4.5. RELACIONAMENTO COM CLIENTES	54

4.6.	CANAIS.....	55
4.7.	PROPOSTA DE VALOR.....	55
4.8.	ATIVIDADES CHAVE.....	56
4.9.	PARCERIAS PRINCIPAIS.....	57
4.9.1.	Gráfica Expressa.....	57
4.9.2.	Consultoria de Marketing.....	58
4.9.3.	Desenvolvimento WEB.....	58
4.10.	RECURSOS PRINCIPAIS.....	59
4.11.	ESTRUTURA DE CUSTOS.....	59
4.12.	FONTES DE RECEITA.....	61
4.13.	MODELO CANVAS DE NEGÓCIO.....	62
5.	CONCLUSÃO.....	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AOS ENVOLVIDOS NO MERCADO DE SHOWS E ESPETÁCULOS.....	68

1. INTRODUÇÃO

O acelerado desenvolvimento da informática e das tecnologias da informação em conjunto com o processo de globalização tem produzido novas formas de produção, distribuição e consumo no mundo. Alguns chamam essa nova etapa de sociedade da informação, sociedade do conhecimento etc. Uma das áreas de conhecimento recém surgida a partir desta perspectiva é a chamada economia criativa, por outros chamada de indústria criativa, e uma das áreas associada a este tema é a fotografia.

Porém, não obstante a existência de muitos estudos que vêm desenvolvendo o tema da economia criativa, é consenso de que se trata de um conceito novo, em construção, e de que as iniciativas nesta área ainda carecem de modelos de negócio mais sólidos. O Ministério da Cultura (2011, p.24), em seu Plano da Secretaria da Economia Criativa, afirma:

A economia criativa é, portanto, a economia do intangível, do simbólico. [...] a nova economia possui dinâmica própria e, por isso, desconcerta os modelos econômicos tradicionais, pois seus novos modelos de negócio ainda se encontram em construção, carecendo de marcos legais e de bases conceituais consentâneas com os novos tempos.

O presente trabalho surge então perfeitamente enquadrado a esta perspectiva. Trata de uma ideia bastante preliminar de um fotógrafo em conceber um negócio na área de fotografia especializada em shows musicais e da necessidade de amadurecimento desta ideia, o que se propõe resolver através da criação de um Modelo de Negócio.

E a ferramenta escolhida, consentânea com os novos tempos, foi o Modelo Canvas de Negócios de Osterwalder & Pigneur (2011). Trata-se de uma ferramenta que oferece uma forma simples de descrever como uma empresa oferta seus serviços/produtos, como identifica e se relaciona com seus clientes e como viabiliza a estrutura material e financeira para fazer tudo isso. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011, p.15): "um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor."

Assim, o presente trabalho constrói o Modelo de Negócio para a iniciativa proposta através da seguinte estrutura: O capítulo 2 define o problema, sua justificativa e estabelece os objetivos a serem alcançados. O capítulo 3 faz uma revisão teórica sobre os temas da economia criativa, fotografia e sobre o Modelo Canvas de Negócio a ser formulado. O capítulo 4 estabelece o procedimento metodológico utilizado e o capítulo 5 descreve a coleta de dados e elaboração do Modelo de Negócios em si. Por fim, o capítulo 6 é reservado às considerações finais.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O fotógrafo demandante do presente trabalho atua profissionalmente no mercado brasileiro de shows musicais como técnico de palco há 30 anos e iniciou, há 7 anos, de forma paralela ao seu trabalho de técnico de palco, a prestação de serviços de fotografia para os shows em que trabalhava. De lá pra cá, já produziu um acervo de mais de 42 mil fotos produzidas ao longo de 350 shows realizados em aproximadamente 13 países. Com este material, produzido em sua ampla maioria em shows de um artista de referência no cenário musical brasileiro, ele deseja agora formatar um negócio que ofereça serviços para o mercado de fotografia de shows musicais em nível nacional.

O mercado da fotografia é bastante diverso e segmentado, podendo ser classificado a partir das características do equipamento utilizado (fotografia analógica, fotografia digital, macrofotografia, microfotografia); a partir do assunto fotografado (fotografia aérea, fotografia de moda, fotografia publicitária, fotografia de shows musicais) ou ainda de acordo com o objetivo a ser atingido (fotografia documental ou jornalística, que pretenda reproduzir o mais fielmente possível a realidade; ou fotografia artística, que pretenda expressar a visão artística do fotógrafo). O modelo de negócio em questão se baseia na produção de fotografias que misturam fotografia jornalística, de ação, publicitária e artística, tendo como clientes alvo as diversas empresas que atuam no mercado de shows musicais no Brasil.

O mercado de shows musicais no Brasil e no mundo vêm crescendo. Estimativas da consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC) apontam para um crescimento médio de 7,3% até 2016. Embora alguns segmentos como festivais e shows internacionais tenham passado por retração em 2013, outras iniciativas mostram-se otimistas em explorar o mercado promovido por prefeituras do interior, leis de incentivo etc. Em Porto Alegre, o auditório Araújo Vianna, por exemplo, apresentou alta taxa de ocupação em 2013.

Do ponto de vista da concorrência, ela é caracterizada pela combinação de dois atributos: Experiência com o tema (fotografia de shows) em questão e a forma de atuação. Alguns fotógrafos atuam especificamente neste mercado e possuem muita experiência; Alguns possuem experiência com o tema mas possuem estúdios onde trabalham em paralelo ou até prioritariamente com outros temas da fotografia (moda, eventos etc.). De qualquer forma, os poucos que demonstram maior experiência no mercado ingressaram neste mercado à serviço dos artistas, pouco explorando o mercado no sentido de oferecer a fotografia como um produto para fins comerciais para as demais partes envolvidas na promoção, produção e realização dos shows.

E há uma gama expressiva de empresas envolvidas nesta atividade: Além dos artistas, atuam neste mercado seus empresários, contratantes, donos de casas de espetáculo, produtores executivos, fornecedores e empresas apoiadoras e patrocinadoras. Todos formam a princípio um mercado com interesse em utilizar fotografias dos shows na publicidade e divulgação de seus serviços e para a produção de materiais diversos (acervos, arquivos, produtos específicos etc.), potencializando assim o retorno de seu envolvimento na produção e realização destes eventos. E é neste sentido, de explorar melhor o mercado oferecendo um serviço especializado, que se encontra a o embrião da ideia de negócio aqui tratada.

Atualmente, exercendo esta função como um "extra" ao seu trabalho de técnico de palco, o fotógrafo trabalha da seguinte forma: Fotografa um show e entrega todas as fotos tiradas, em alta resolução, à empresa produtora do artista, que tem então a liberdade de utilizar as fotos da forma que preferir. Tal modelo de prestação de serviço lhe proporciona uma receita de R\$15.000 anuais, correspondente a 40 show fotografados. Em cada show, são tiradas

aproximadamente 200 fotos, das quais uma média de 10% (20 fotos) acabam por ser consideradas boas e são realmente utilizadas. Neste modelo de prestação de serviço, sua receita média é de R\$375,00 por show ou R\$18,75 por foto aproveitada ou ainda R\$1,88 por foto tirada. Cabe ressaltar, entretanto, que essa lhe é hoje uma renda complementar, e que o ramo da fotografia é muito diversificado na forma como remunera os profissionais. Por exemplo, em alguns outros serviços prestados ao longo do último ano, o cliente prestou trabalhos com renda de R\$3.200 por dia de trabalho e chegou a vender fotos a R\$2.000 por fotografia. Receitas como esta são provenientes de projetos especiais que envolvem, além da produção da foto, o licenciamento da mesma para utilização especial (normalmente envolvendo algum produto ou divulgação em algum grande veículo de mídia). Esta característica, peculiar a este ramo de serviço, torna o estudo sobre o negócio a ser aberto ainda mais relevante, pois o serviço a ser oferecido e o cliente a ser prospectado definem a rentabilidade e possibilidade de continuidade do negócio.

É de conhecimento comum na administração os prejuízos que a falta de planejamento prévio de um negócio pode causar. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2013, o número de novas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil cresceu quase 30% de 2010 para 2011 e 26% de 2011 para 2012. No entanto, apenas abrir novos negócios não basta. É obstáculo relevante lhes garantir a sobrevivência. Embora a taxa de sobrevivência de empresas venha melhorando nos últimos anos no Brasil (em torno de 75%), o setor de serviços tem um desempenho levemente pior que os demais setores. Pesquisa da Vox Populi (2005) que investigou a causa de mortalidade das MPEs no Rio Grande do Sul, aponta administração financeira, falta de clientes e concorrência como fatores relevantes para o encerramento das empresas antes de 2 anos de existência e, embora não identifique claramente, é sabido que muitos destes problemas possuem relação com a falta de planejamento prévio à abertura do negócio.

Outra dificuldade à sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas é o fato de muitas vezes abrirem suas portas somente com o proprietário como responsável por toda a operação. Frequentemente este dispõe apenas de

conhecimento específico na produção do principal bem ou serviço da empresa, com pouco ou nenhum conhecimento gerencial em áreas como finanças, marketing etc. E, novamente para esta dificuldade, aparece o planejamento como ferramenta para auxiliar na redução de riscos e para ajudar a prever parcerias e recursos de terceiros que possam auxiliar o proprietário na condução de sua ideia de negócio.

Assim, a área de administração dispõem de diversas ferramentas para viabilizar o planejamento necessário à abertura de novas empresas. Uma opção bastante difundida são os planos de negócio. Outra opção, escolhida para este projeto, é o Modelo Canvas de Negócios.

Trata-se de um modelo proposto por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado de 2004 e popularizado em 2010 com a publicação do livro "Business Model Generation", publicado em 2011 em sua edição brasileira com o título "Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios". O modelo é, em essência, representado por um mapa composto por 9 blocos, onde cada bloco corresponde a um ponto chave da empresa e onde o mapa final deixa explícito como o empreendimento pretende gerar, distribuir e capturar valor. A escolha desta ferramenta se deu por estar bastante associada à negócios da era digital, meio com o qual o negócio em proposição certamente irá interagir, e porque é um modelo que, para além de dar uma forma à ideia de negócio, demanda durante seu processo de criação um forte questionamento, debate e reflexão sobre as ideias em questão, o que atende a uma demanda do cliente no sentido de que ele não entende que tenha uma ideia pronta, e sim de que necessita de ajuda para formular uma ideia de negócio mais bem acabada.

E assim, diante deste contexto, é que se forma o problema de pesquisa: Qual o Modelo de Negócio capaz de atender à necessidade do fotógrafo de amadurecer sua ideia, mostrando os riscos e potenciais de seu negócio e a forma pela qual ele poderá gerar valor garantindo a sobrevivência da iniciativa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Construir um Modelo de Negócio para uma empresa de prestação de serviços especializada em fotografia para show musicais a partir do Modelo Canvas de Negócios.

1.2.2. Objetivos específicos

- Construir a proposta de valor a partir da ideia inicial revista à luz do referencial teórico e da pesquisa realizada.
- Identificar atividades e recursos essenciais ao modelo proposto.
- Avaliar os tipos de clientes preliminarmente identificados e definir, com base em dados secundários e no referencial teórico, o bloco de segmentos de clientes.
- Definir os canais pelos quais irão interagir com o Modelo de Negócio proposto.
- Identificar a ou as formas de relacionamento com os clientes mais adequadas ao modelo.
- Construir o bloco de Parcerias Principais, identificando os parceiros-chave que viabilizem e/ou complementem a proposta de valor oferecida.
- Descrever a estrutura de custos e receitas com base na prática atual do fotógrafo e nos ajustes necessários para operação do modelo.

1.3. JUSTIFICATIVA

A construção de um Modelo de Negócios para uma ideia de

empreendimento no ramo de fotografia na área da economia criativa é importante pois, por um lado, coloca em prática uma ferramenta recente da administração, muito mais adequada para discutir e amadurecer ideias de negócio ainda embrionárias do que os até então amplamente difundidos planos de negócio e, por outro, corrobora com os estudos de economia criativa que apontam carência de modelos de negócio conceitualmente bem estruturados para as iniciativas desta área.

Além disso, o presente trabalho apresenta uma proposta em consonância com as dúvidas, incertezas e o desejo do fotógrafo que, ciente de sua formação técnica especializada em fotografia, reconheceu desde o início a importância de agregar conhecimento em administração à sua ideia a fim de diminuir possibilidades de insucesso por falta de planejamento e de conhecimento mais aprofundado sobre mercado, clientes e outros fatores.

Por fim, há o interesse pessoal do autor pelo tema dos Modelos de Negócio, amplamente debatidos e utilizados no mercado do marketing digital, onde atua profissionalmente.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. ECONOMIA CRIATIVA

Conforme Miguez (2007), o conceito de economia criativa tem origem naquilo que se entende como um novo paradigma de produção da sociedade contemporânea. Alguns referem-se a este paradigma como sociedade pós-industrial, pós-fordista, sociedade do conhecimento, da informação etc. No meio da tentativa de compreender, estudar e descrever este novo paradigma é que surge o tema da economia criativa como área de conhecimento. Entretanto, no âmbito acadêmico, indústrias criativas e economia criativa são campos tão recentes que podem ser classificados como pré-paradigmáticos, ou seja, campos de conhecimento recente e em ritmo crescente de constituição.

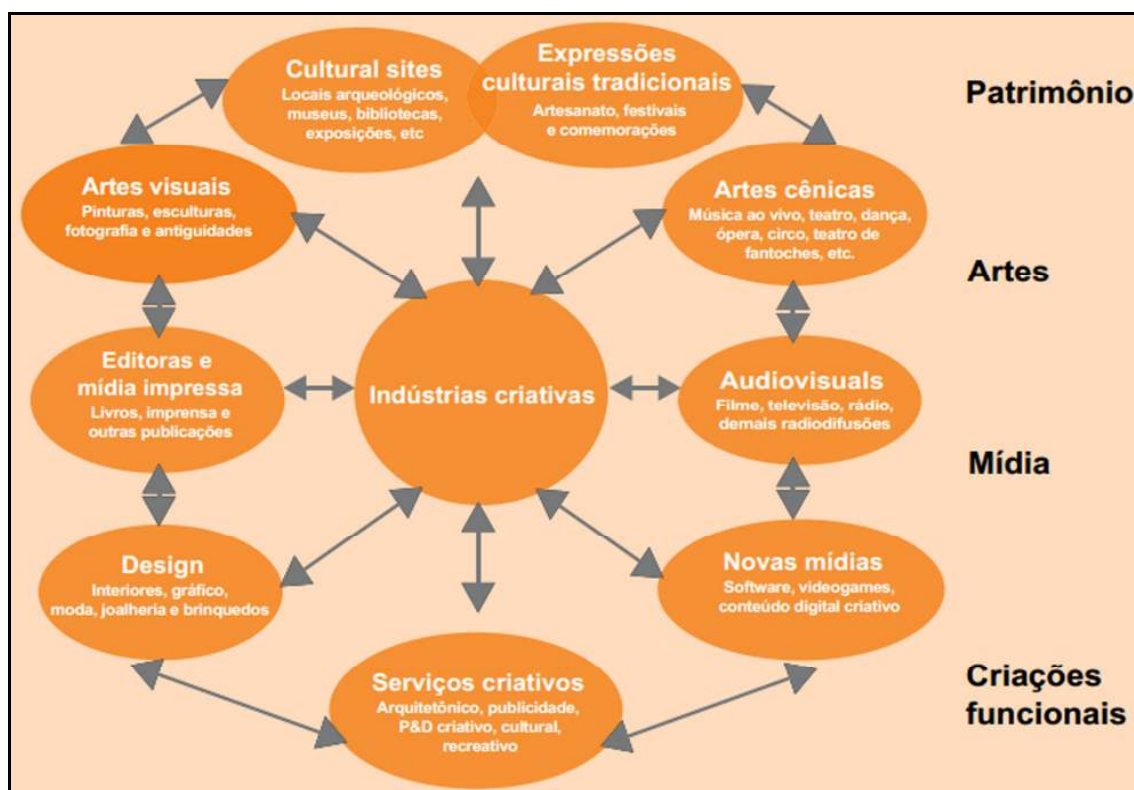
De qualquer forma, não obstante a novidade do conceito, a definição mais utilizada é a formulada pela *Creative Industries Task Force*, um grupo criado em 1997 pelo *UK Department for Culture, Media and Sports (DCMS)*, o equivalente ao Ministério da Cultura da Inglaterra que, no intuito de estudar a necessidade de investimentos públicos e a melhor forma de maximizar o impacto econômico das indústrias criativas, formulou o seguinte conceito:

as indústrias criativas são aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio. (BRITISH COUNCIL, 2005a, p.5, traduzido por MIGUEZ, 2007, p.4).

A partir deste conceito fica estabelecida a relação entre a atividade da fotografia e as indústrias criativas. Mas para tanto, há de se observar que "A reflexão sobre o fenômeno fotográfico propõe a imagem fotográfica sob três aspectos diferenciados: (1) como registro da realidade, (2) como linguagem e (3) como arte." (MIRANDA, 2013). Na medida em que uma fotografia pode ser

interpretada sob cada um destes aspectos e até mesmo representar simultaneamente um pouco de cada um deles, ela se associa a ideia de indústria criativa, uma vez que explora a criatividade, habilidade e o talento individual do fotógrafo. Além disso, na Figura 1 observa-se que a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD - sigla em inglês) classifica explicitamente a fotografia na categoria de Artes Visuais como uma Indústria Criativa, não obstante o fato de que as políticas de cada país tratem as indústrias criativas com suas peculiaridades.

Figura 1 — Classificação de Indústrias Criativas da UNCTAD.



Fonte: UNCTAD (2010, p.7) apud BUAINAIM (2011, p.231).

2.2. O MERCADO DE FOTOGRAFIA

Para além da relação entre fotografia e criatividade que está na essência da classificação da fotografia como uma indústria criativa, é relevante também

observar com que tipos de fotografia a iniciativa proposta se relaciona.

Sousa (2002) identifica, dentro do contexto da fotografia jornalística, o gênero de notícias em geral como aquele que se caracteriza pela fotografia de eventos, comícios e espetáculos, onde o fotógrafo já imagina o que o espera, tendo portanto a possibilidade de algum planejamento.

Claudino (2012) conceitua também a fotografia de ação como aquela em que o fotógrafo interage com uma cena em movimento e, em geral, para obter o clique desejado, deve ter a capacidade de antecipar o movimento do objeto a ser fotografado. Já a fotografia artística é aquela que se utiliza da subjetividade do fotógrafo para gerar valor estético. Ela potencializa a capacidade de percepção e expressão do fotógrafo, que neste caso não busca simplesmente a reprodução de um fato, e sim a produção de uma imagem com valor estético que gere reflexão ou emoção no público.

Já Cordeiro (2005) define fotografia publicitária como a que tem por objetivo divulgar um produto, uma existência comercial. Susperregui (2002) ressalta que a fotografia publicitária é o ramo mais importante da fotografia e que, embora possam variar as estratégias comerciais de uma empresa para outra, todas precisam de imagens para que se tornem eficazes.

É na relação com estes diversos tipos de fotografia que o presente modelo se baseia. O fotógrafo, até por sua *expertise* com o assunto e a partir da possibilidade de um *briefing* ou conversa preliminar com envolvidos, pode adquirir conhecimento prévio do que o espera, mas não controla os elementos como se estivesse em um estúdio (fotografia jornalística). Ao mesmo tempo, um show musical se trata fundamentalmente de uma encenação, onde o artista (muitas vezes o objeto a ser fotografado) está em boa parte do tempo em ação (fotografia de ação), exigindo do fotógrafo a habilidade de prever a ação para a captura dos melhores momentos. E por fim, o modelo proposto se baseia em produzir fotografias para fins publicitários e para uso comercial por parte das empresas envolvidas no mercado de shows (fotografia publicitária), se aproveitando também e sempre que possível do *expertise* do e de seu olhar artístico/criativo (fotografia artística) desenvolvido ao longo dos anos de prática que possui nesta atividade.

Por misturar elementos destes diversos tipos de fotografia, a fotografia

de shows musicais constitui um ramo bastante específico, constituindo, portanto, uma especialização dentro do ramo da fotografia. A ideia do modelo proposto passa também por aproveitar o *expertise* do fotógrafo neste tipo bastante específico de fotografia como forma de agregar maior valor ao serviço oferecido.

2.3. MODELOS DE NEGÓCIO

Um Modelo de Negócios nada mais é do que uma forma simples de descrever como um negócio gera valor. Em um conceito mais bem acabado, Osterwalder & Pigneur (2011, p.14) definem que "Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização".

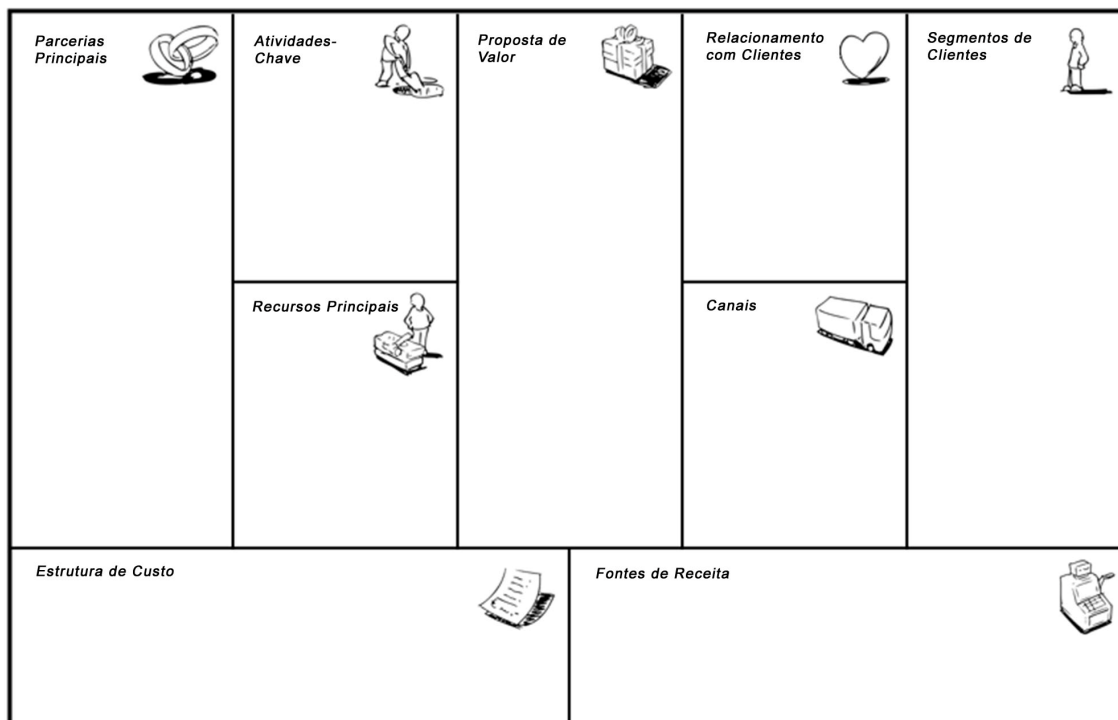
2.3.1. Modelo Canvas de Negócios

Definido o que seja um Modelo de Negócios, é necessário definir uma forma de descrever um. Para este fim, Osterwalder & Pigneur (2011) propõem uma ferramenta visual, um quadro composto por 9 blocos que permitem a qualquer empreendedor debater e "desenhar" seu modelo de negócio. Tal ferramenta é o Modelo Canvas de Negócios, apresentado na Figura 2.

Os 9 blocos que compõem o quadro dizem respeito a uma série de informações que devem ser preenchidas para que a empresa tenha a visão geral de seu modelo de negócio e saiba como pretende criar, distribuir e capturar valor.

No bloco proposta de valor, deve constar o que a empresa pretende entregar a seus clientes que faz com que eles escolham a empresa ao invés dos concorrentes. A proposta de valor pode ser inovadora ou similar a ofertas já existentes (neste caso desde que com características e atributos adicionais).

Figura 2 — Modelo Canvas de Negócios.



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.44).

O tema proposta de valor relaciona-se fundamentalmente à área de marketing. Para compreendê-lo, é preciso entender que existem diversas possibilidades pelas quais uma empresa ou seu departamento de marketing podem atuar. Kotler & Keller (2006) classificam tais possibilidades de orientação no Quadro 1.

Quadro 1 — Possibilidades de orientação do Marketing.

ORIENTAÇÃO	DEFINIÇÃO
Produção	Orientação que parte do pressuposto de que consumidores dão preferência a produtos de fácil acesso e baixo custo. Baseada nisso, a empresa foca seus esforços em produzir com eficiência, baixo custo, em massa e em tornar seu produto acessível. Assume que os clientes virão até o produto.
Produtos	Orientação que parte do pressuposto de que consumidores dão preferência a produtos de desempenho superior e com características inovadoras. Baseada nisso, a empresa foca seus esforços em produzir com estas

	características e espera que os clientes venham até o produto.
Vendas	A empresa acredita que os clientes não comprarão em quantidade suficiente. Por isso, foca seus esforços em venda e promoção.
Marketing	Orientação onde o que se quer não é mais encontrar clientes certos para seus produtos, e sim produtos certos para seus clientes. A empresa passa a se preocupar a criar, entregar e comunicar um valor superior (na opinião dos clientes) à seus mercados-alvo.
Marketing Holístico	Orientação às atividades de marketing com uma perspectiva ampla e integrada. A empresa reconhece a importância de todos seus públicos (clientes, concorrência, funcionários, parceiros etc.) e se orienta por desenvolver seus projetos, programas e atividades de marketing de forma integrada e coerente.

Fonte: Kotler & Keller (2006, p.13-15)

Importante observar nestas possibilidades de orientação que é na possibilidade de orientação para o marketing que surge a noção de "valor para o cliente". Compreender este conceito é essencial para que se possa preencher adequadamente o bloco de proposta de valor na construção do Modelo de Negócio. Sobre a noção de valor para o cliente, Churchill & Peter (2012, p.15) afirmam:

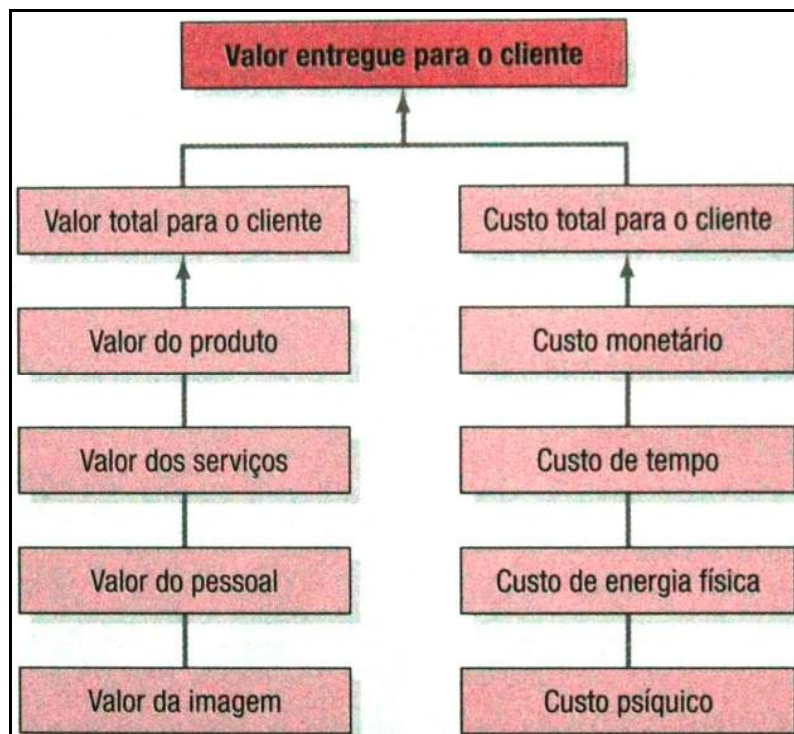
O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas quando: 1) Os benefícios das trocas excederem os custos e 2) os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

Kotler & Keller (2006) complementam na Figura 3 a explicação sobre o que é exatamente valor para o cliente ilustrando os fatores que influem em como este valor é percebido por este.

Kotler & Keller (2006) explicam que o "Valor Entregue para o Cliente" ou "Valor Percebido pelo Cliente" é a diferença entre o "Valor Total para o Cliente" e o "Custo Total para o Cliente", ambos incluindo benefícios e custos econômicos e não econômicos. Essa noção de custos e benefícios econômicos e não econômicos é que representa o conceito de "valor para o cliente" e é com base nela que a empresa pode então desenvolver sua "proposta de valor",

ou seja, o resultado do conjunto de benefícios e custos (econômicos e não econômicos) que o cliente terá em sua experiência de compra.

Figura 3: Determinantes do valor entregue ao cliente



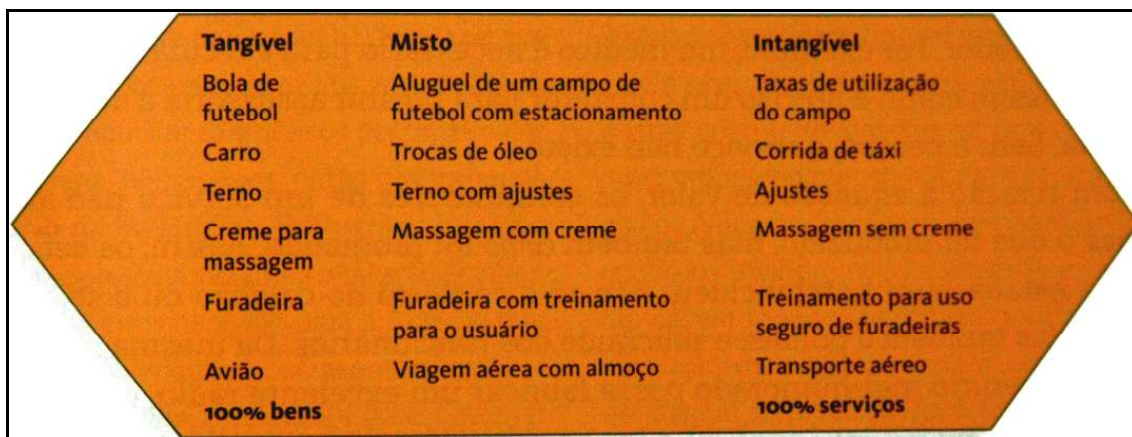
Fonte: Kotler & Keller (2006, p.140).

Outra questão relevante para a compreensão da proposta de valor e da forma de atuação da empresa é como ela atua dentro do mix de produto/serviço. Kotler & Keller (2006) distinguem produto e serviço de acordo com durabilidade e tangibilidade em Bens não duráveis (bens consumidos rapidamente e comprados com frequência), bens duráveis (bens cujo uso se dá em um horizonte de tempo maior onde normalmente estão envolvidas questões de garantia e assistência do produto) e serviços (produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis que envolvem controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade).

Empresas podem ter suas atividades voltadas a produção de um produto, serviço ou ainda de a um misto de ambos. Relevante notar que o

modelo de negócio em construção opera com o misto de ambos, pois esta baseado na prestação do serviço (tirar as fotografias) e na entrega do produto (fotos em formato digital). Na Figura 4, Churchill & Peter (2012) expressam bem essa possibilidade com sua faixa de contínuo bens-serviços:

Figura 4: Contínuo bens-serviços



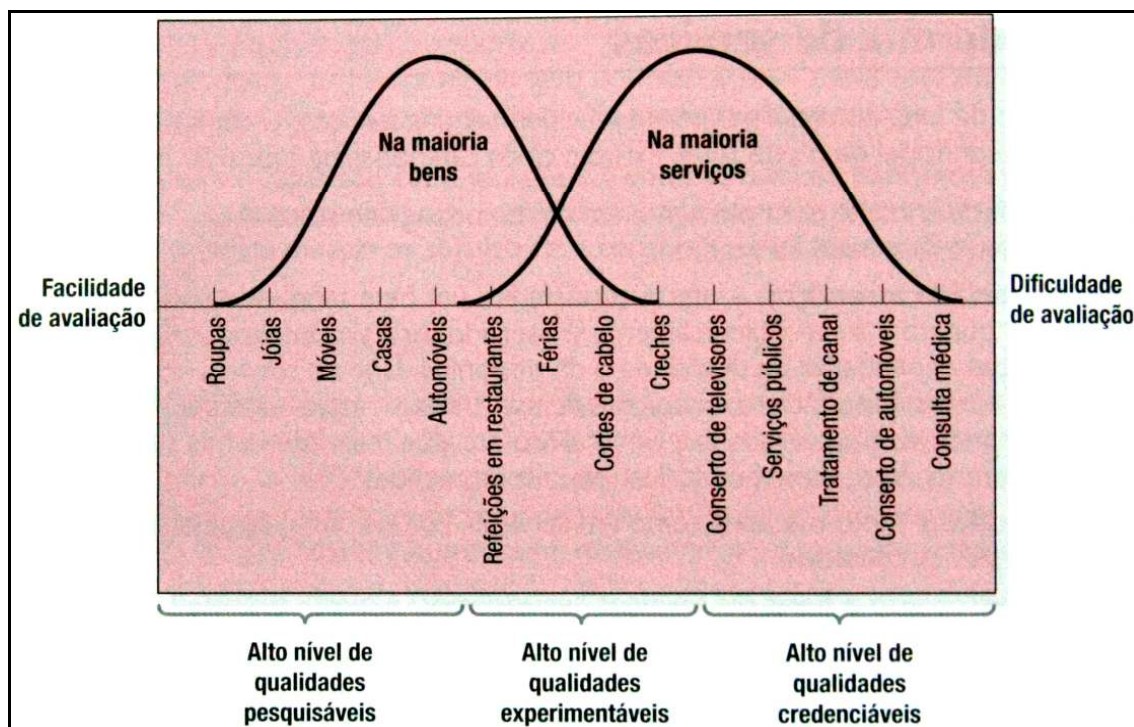
Fonte: Churchill & Peter (2012, p.301).

Kotler & Keller (2006) acrescentam também algumas distinções úteis à prestação de serviços: Existem serviços cuja essência está baseada na operação de algum equipamento, que por sua vez pode demandar desde nenhuma qualificação a uma profunda especialização; Um mesmo serviço pode ser prestados por diferentes processos; Serviços podem atender à necessidades pessoais ou empresariais; Prestadores de serviços diferem em seus objetivos (fins lucrativos ou não) e em sua natureza (público x privado).

Entender como a empresa produz e entrega produtos e serviços é importante também não só para a empresa avaliar melhor sua forma de operar e seu desempenho como impacta na forma como os clientes avaliam a empresa. Na Figura 5, Kotler & Keller (2006) associam ao contínuo bens-serviços a capacidade de avaliação dos clientes em termos de qualidades pesquisáveis, experimentáveis e credenciáveis. É igualmente relevante perceber aqui que o negócio em questão situa-se na extrema direita da figura, pois cada serviço de um fotógrafo é único, e ainda que seja pesquisável

preliminarmente seu portfólio, o serviço não pode ser experimentado e acaba sendo contratado com base em qualidades credenciáveis, razão pela qual os fotógrafos buscam construir "marca" e "nome" no mercado.

Figura 5: Avaliação para diferentes tipos de produtos e serviços



Fonte: ZEITHAML, 1981, apud KOTLER & KELLER (2006, p.398).

No bloco segmentos de clientes, deve-se identificar grupos de clientes com necessidades, comportamentos e atributos comuns. A organização deve ser capaz de identificar os segmentos e escolher conscientemente quais atender e quais ignorar se for o caso. Para auxiliar na tarefa de identificar e separar tais grupos, Osterwalder & Pigneur (2011, p.20) explicam que:

Grupos de clientes representam segmentos distintos se: Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; São alcançados por canais de distribuição diferentes; Exigem diferentes tipos de relacionamento; Têm lucratividade substancialmente diferente; Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Churchill & Peter (2012) também oferecem suporte teórico descrevendo bases (critérios) para auxiliar na tarefa de segmentar os clientes. Eles observam que a segmentação de clientes consumidores (pessoas físicas) funciona com bases diferentes da segmentação de clientes organizacionais (pessoas jurídicas) e na Figura 6, apresentam bases para a segmentação de mercados organizacionais, que constituem o universo a ser segmentado no projeto em questão.

Figura 6 — Bases para segmentação de mercados organizacionais.

Bases para segmentação	Critério	Exemplos
Geográfica	Região	Sul; sudeste; centro-oeste; norte e nordeste
	Cidade ou bairro	Abaixo de 5.000 habitantes; 5.000 a 19.999; 20.000 a 49.999; 50.000 a 99.999; 100.000 a 249.999; 250.000 a 499.999; 500.000 a 999.999; acima de um milhão
	Taxa de crescimento da área	Crescimento explosivo; rápido; moderado; lento; em declínio
	Clima	Quente; frio
Tipo de cliente	Tipo de organização	Produtor; intermediário; órgão do governo; outra instituição
	Tamanho da organização	Menos de 50 funcionários; 50 a 99 funcionários; 100 a 499 funcionários; mais de 500 funcionários
	Classificação do setor	Código SIC
	Lealdade de fonte	Compra de um, dois, três ou de quatro ou mais fornecedores
Comportamento do comprador organizacional	Compra média	Menos de R\$ 500; R\$ 500 a R\$ 999; R\$ 1.000 a R\$ 1.999; R\$ 2.000 ou mais
	Frequência de uso	Frequente; médio; esporádico
	Aplicação do produto	Produção; marketing; finanças; administrativa; outra
	Critério de compra	Preço; qualidade; pontualidade; confiabilidade do fornecimento; outro

Fonte: Churchill & Peter (2012, p.224).

No bloco de canais, o objetivo é descrever os meios pelos quais a empresa se comunica com seu público, distribui e/ou vende seu produto/serviço. Podem ser avaliadas a utilização de canais diretos, indiretos, próprios, canais em parceria etc.

Churchill & Peter (2012) destacam que, para a prestação de serviços, existem basicamente dois tipos de canal: O canal direto, composto pelo prestador do serviço e pelo usuário do serviço; E o canal indireto, onde a relação entre estes dois agentes é intermediada por agentes ou corretores.

No bloco de relacionamento com clientes, a empresa deve definir a forma como pretende se relacionar com seu público. Pode ser um

relacionamento automatizado, humano; Pode ser um relacionamento orientado à conquista de clientes, à retenção de clientes etc.

Pela natureza do Modelo de Negócio aqui pretendido, é relevante considerar alguns aspectos do relacionamento voltadas ao marketing de serviços. Segundo Churchill & Peter (2012, p.300): "o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade." E ressaltam que profissionais de marketing de serviços "beneficiam-se especialmente do *marketing de relacionamento*, que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente."

No negócio de fotografia em questão, embora qualquer negócio de fotografia envolva serviço e produto, o relacionamento com o cliente será centrado na prestação do serviço e na interação com o fotógrafo, pois o fotógrafo, único responsável pela empresa, irá não só executar todas as etapas do relacionamento com o cliente como irá prestar seu serviço em um ambiente que pertence ao cliente (o ambiente do show). Considerando-se clientes diferentes, ambiente diferentes de atuação e que o fotógrafo só pode executar um serviço por vez, faz-se útil observar também algumas noções de marketing um-para-um. Kotler & Keller (2006) descrevem um modelo de 4 etapas idealizados por Don Peppers e Martha Roger: 1) Identifique os clientes atuais e potenciais; 2) Diferencie os clientes em termos de necessidades e de valor para a empresa; 3) Interaja com os clientes individualmente para melhorar o conhecimento sobre as necessidades de cada um; 4) Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

No bloco fontes de receita, faz-se necessário identificar as fontes de receita provenientes dos segmentos de clientes identificados. Definir e determinar a melhor forma de obter recursos financeiros significa avaliar os segmentos de clientes, entender quanto estão dispostos a pagar e optar pela melhor forma de cobrar, que pode envolver opções como venda, taxas de uso, aluguéis, licenciamento etc., além de avaliar modelos de precificação fixa, dinâmica etc.

No bloco recursos principais, é preciso identificar os recursos para que a empresa opere e cumpra sua proposta de valor. Tais recursos podem ser

financeiros, físicos, intelectuais, humanos etc.

Especialmente do ponto de vista dos recursos financeiros, importante conhecer as principais formas de obtenção deste recursos identificadas por Hisrich & Peters & Shepherd (2009) a partir de duas perspectivas: dívida x capital próprio e recursos internos x recursos externos. A obtenção de financiamento por dívida em geral envolve a tomada de um empréstimo a ser pago com juros e em geral sustentado por algum ativo dado em garantia; A obtenção de financiamento por capital próprio envolve a captação de recursos de investidores oferecendo-se em troca alguma forma de participação no empreendimento; Sob outra perspectiva, a obtenção destes recursos pode ser realizada com recursos internos (com parte do lucro, dos ativos ou do capital de giro) ou externos (recursos próprios, de familiares, de bancos, de programas do governo etc.).

No bloco de atividades chave são elencadas as atividades e ações mais importantes que a empresa deve executar para cumprir com sua proposta de valor. Tais atividades podem dizer respeito à produção, à resolução de problemas, à manutenção de recursos etc.

O bloco de parcerias principais visa estabelecer a rede de fornecedores e parceiros necessários ao funcionamento da empresa. Esta rede pode incluir parcerias com não competidores, parcerias com competidores, fornecedores etc. A definição de parcerias esta também relacionada à política de alianças estratégicas. Kotler & Keller (2006) ressaltam que estas alianças estratégicas podem tomar forma de alianças de marketing e costumam se classificar em quatro categorias principais: 1) Aliança de produtos e serviços (onde empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto); 2) Aliança promocional (onde uma empresa promove produto ou serviço de outra); 3) Aliança logística (onde uma empresa oferece serviço de logística ao produto de outra); ou ainda 4) Aliança para colaboração em preço (onde duas empresas oferecem descontos mútuos, por exemplo).

No bloco de estrutura de custos descrevem-se os custos mais relevantes para a operação do modelo de negócio. Em tese, a definição dos custos fica facilitada uma vez que já estejam definidas as atividades chave, os recursos principais e as parcerias principais. Estruturas de custos podem ter as

seguintes características: Custos fixos; Custos variáveis; Economias de escala; Economias de escopo. Martins (2006) define os principais tipos de custo a serem observados:

- Custo direto: Aquele que pode ser diretamente relacionado à elaboração de algum produto ou prestação de algum serviço, bastando haver uma unidade de medida que permita mensurá-lo. Por exemplo, a quantidade de tecido gasta na produção de uma peça de roupa.
- Custo indireto: É aquele que não oferece meio para que se meça com precisão o seu consumo em relação à produção do produto ou prestação do serviço. Por exemplo, a quantidade de luz gasta na produção de uma peça de roupa.
- Custo fixo: É aquele que não varia conforme varia quantidade produzida ou de determinado produto ou quantidade de serviço prestado. Por exemplo, o aluguel de um galpão onde se produzam peças de roupa.
- Custo variável: É aquele que varia diretamente conforme a quantidade produzida ou quantidade de serviço prestado. Por exemplo, a quantidade de linha gasta na produção de roupas.

2.3.2. Padrões de Modelos de Negócio

Além do Modelo Canvas de Negócios, Osterwalder & Pigneur (2011) identificam 5 padrões "clássicos" de modelos de negócios já bastante utilizados e estudados pela área da administração. Conhecê-los é, desta forma, relevante para a construção de um para identificar pontos de semelhança, diferença. São eles:

Modelos de negócio desagregados: Dizem respeito a 3 tipos fundamentais de negócios: 1) Negócios de inovação de produto, que buscam auferir lucros maiores por entrarem primeiro no mercado com algum produto inovador. Velocidade é fundamental neste tipo de negócio; 2) Negócios de relacionamento com o cliente, altamente orientados à serviço, com a mentalidade do "cliente em primeiro lugar"; 3) Negócios de infraestrutura, com

altos custos fixos e necessidade de volume e ganhos de escala.

Modelos de negócio de "cauda longa": Buscam vender grande número de produtos de nichos com vendas relativamente "infrequentes". São modelos que utilizam pouco estoque mas dependem de plataformas robustas para disponibilizar conteúdo segmentado.

Modelos de negócio de plataformas multilaterais: Negócios que ganham dinheiro como intermediários, conectando grupos distintos e interdependentes de consumidores. Como exemplos temos operadoras de cartão de crédito, que conectam comerciantes e consumidores; Videogames, que conectam fabricantes de jogos a jogadores etc.

Modelos de negócio "grátis": São negócios onde um segmento de cliente é beneficiado pelo custo zero e é financiado por outro segmento. Há pelo menos 3 padrões para um modelo de negócios "grátis": 1) Oferta gratuita baseada em anunciantes; 2) Modelo "freemium", onde parte do serviço é gratuita e uma parte mais completa é paga; 3) Modelo "isca e anzol", onde uma oferta inicial é gratuita e as seguintes são pagas (modelo de demonstração).

Modelos de negócio abertos: Negócios cujo processo de pesquisa e desenvolvimento é aberto à parceiros externos. Negócios que se utilizam de um modelo de inovação "aberta", buscando criar mais valor ao integrar processos externos de inovação a seus processos internos.

2.3.3. Técnicas para a Construção do Modelo de Negócio

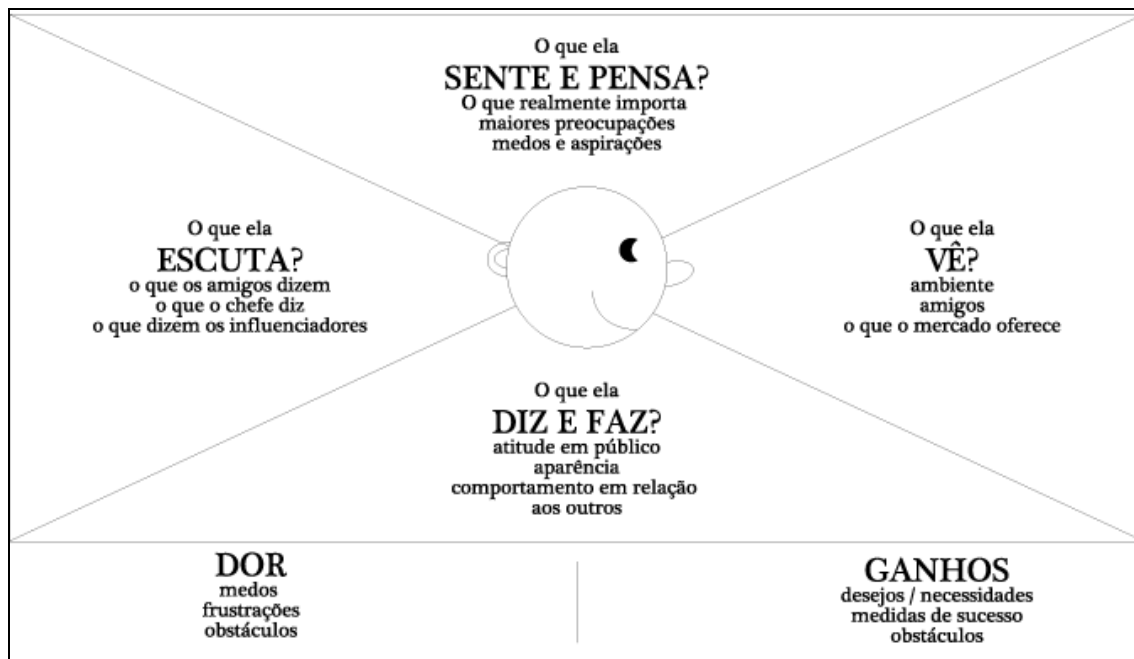
Dada a ferramenta para a construção do modelo de negócio e os padrões mais comuns de modelos de negócios, Osterwalder & Pigneur (2011) contribuem também com 6 técnicas que podem auxiliar na construção de um modelo de negócios. São elas:

Técnica de *insights* dos clientes: Mesmo em modelos anteriores de concepção de um negócio, entender a perspectiva do cliente sempre foi ponto destacado. Trazer a perspectiva do cliente é passo essencial para a formulação de um modelo de negócios. Isto envolve desenvolver uma boa compreensão dos clientes e saber por exemplo, selecionar quais clientes ouvir e quais ignorar. Uma ferramenta relevante para construir o bloco de segmentos de

cliente a partir desta perspectiva é o Mapa da Empatia. Também conhecido como "fácil analisador de clientes", ele ajuda a desenvolver uma melhor compreensão do ambiente, dos comportamentos, das preocupações e das aspirações dos clientes. Na Figura 7, apresentamos o diagrama básico do mapa da empatia. Sua aplicação é feita selecionando-se candidatos dos diferentes segmentos identificados e preenchendo um mapa da empatia para cada um, preenchendo-se os diferentes quadrantes do mapa respondendo as seguintes perguntas (da forma como se imagina que o cliente responderia):

- O que o cliente vê no ambiente dele: Como é o ambiente dele? Quem está em torno? Quem são seus amigos? A que tipos de oferta ele está exposto? Que problemas encontra?
- O que o cliente escuta: Como ele é influenciado pelo ambiente que o cerca? O que seus amigos dizem? Quem realmente o influencia? Que canais de mídia são influentes?
- O que o cliente pensa e sente: O que é realmente importante para ele? O que o motiva? O que sonha e deseja?
- O que o cliente diz e faz: Quais suas atitudes? O que ele pode estar dizendo a outras pessoas? Que conflitos podem existir entre o que ele diz e o que faz?
- Qual a dor do cliente: Quais suas frustrações? Que obstáculos existem entre o que ele quer e o que precisa obter? Que riscos teme enfrentar?
- O que ganha o cliente: O que ele realmente quer ou precisa obter? Como mede o sucesso? Que estratégias pode utilizar para alcançar o que deseja?

Figura 7: Mapa da Empatia.



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.130).

Técnica da ideação: Processo pelo qual se cria novas ideias e se busca isolar as melhores. Na construção de um modelo de negócios, principalmente os que se pretendem inovadores, pode ser necessário a construção de diversos modelos como alternativas para que ao fim selecione-se a melhor opção. Desta forma, dependendo da empresa e da complexidade do que se está modelando, este processo de ideação pode se tornar bastante complexo, envolvendo bastante tempo e pessoas. Osterwalder & Pigneur (2011) definiram um método geral para o processo de ideação composto de 5 etapas caracterizadas por uma pergunta chave: 1) Composição da equipe: A equipe é suficientemente diversificada para gerar novas ideias?; 2) Imersão: Quais elementos devem ser estudados antes de se iniciar o processo de geração de ideias?; 3) Expansão: Que inovações se pode imaginar para cada componente do modelo de negócios?; 4) Critérios de seleção: Quais os critérios mais relevantes para se priorizar as ideias geradas?; 5) Prototipando: Como seria o modelo de negócios completo a partir de cada ideia gerada?

Técnica do pensamento visual: Dado que um modelo de negócio é um conceito complexo, onde os elementos influem uns nos outros, é de grande relevância que se utilize de ferramentas visuais para representá-lo. Figuras,

rascunhos, diagramas, *post-it* com certeza irão facilitar a compreensão e a discussão sobre um determinado modelo em construção. E pensamento visual não envolve apenas figuras, *post-its* e gráficos. Envolve compreender que interfaces melhoram e expandem as possibilidades de comunicação, e é a comunicação clara, aberta ao diálogo que contribui decisivamente para o debate e a construção de um modelo de negócios melhor.

Técnica de protótipos: A técnica da prototipagem vem das disciplinas do design e da engenharia. Embora no design de produtos e na arquitetura protótipos são mais fáceis de serem entendidos por serem objetos físicos, em modelos de negócio os protótipos relacionam-se com a construção em plataformas onde se pode alterar os elementos que compõem o modelo, para provocar especialmente um evento: O questionamento. Um modelo de negócios visual que sirva de protótipo onde os elementos possam ser "testados" através da discussão e do questionamento, com certeza irá estimular a construção de hipóteses melhores, talvez novas possibilidades do modelo e talvez até novos modelos. Em resumo, um protótipo cumpre o papel de facilitar e estimular o questionamento e a interação com o modelo de negócios na busca por um modelo melhor.

Técnica da contação de histórias: A técnica da contação de histórias pode ser extremamente relevante para comunicar, divulgar ou até mesmo "vender" seu modelo de negócios. Modelos de negócios são elementos complexos organizados de uma forma não muito familiar. Resistência é a única reação possível quando somos apresentados a um modelo de negócios novo. Desta forma, apresentar um modelo de negócios através de uma história (personagens, quadrinhos, vídeo, interpretação, enredo) pode não só tornar o modelo mais compreensível, como pode emocionar e convencer seu interlocutor tornando o modelo de negócios em um projeto real.

Técnica dos cenários: A literatura de estratégia já desenvolveu adequadamente o tema do "planejamento de cenários". Planejar cenários pode ser extremamente relevante no sentido de orientar o desenvolvimento do modelo de negócios e ajudar a compreender e a se preparar sobre como determinado modelo irá se comportar no futuro.

2.3.4. Processo de Construção de um Modelo de Negócio

Por fim, após conceber a ferramenta para a construção de um modelo de negócios, observar os padrões existentes e recomendar técnicas para a construção do modelo, o Quadro 2 apresenta um processo genérico em 5 fases construído por Osterwalder & Pigneur (2011) para orientar a o processo de construção de um modelo de negócio.

Quadro 2 — Processo Genérico para Construção de um Modelo de Negócio.

Fase	Descrição
Mobilização	Reúna todos os elementos para um design de Modelos de Negócios de sucesso. Conscientize da necessidade de um novo modelo. Descreva a motivação por trás do projeto. Estabeleça uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar e discutir os Modelos de Negócios.
Compreensão	A equipe de design deve mergulhar no conhecimento relevante: clientes, tecnologia e ambiente. Coletem as informações, entrevistem especialistas, estudem clientes potenciais e identifiquem necessidades e problemas.
Design	Transforme a informação e as ideias da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intenso de cada Modelo de Negócios, selecione o mais satisfatório.
Implementação	Gestão das melhores práticas do projeto, capacidade e disponibilidade para adaptar o Modelo de Negócios com rapidez e capacidade de alinhar modelos antigos e novos.
Gerenciamento	Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar, e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.249).

Este processo mostrou-se bastante útil para orientar as ações a serem realizadas para a construção do modelo. Ressalte-se que, no caso em questão, o trabalho consiste em avançar até a etapa de design, onde o Modelo Canvas de Negócio é construído. As etapas de implementação e gerenciamento só serão utilizadas caso o negócio venha realmente a ser implementado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao tipo de pesquisa, o presente trabalho constitui uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso.

Godoy (1995, p.25), explica que:

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. [...] No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista.

3.1. MODELO DE PROCESSO DE CONSTRUÇÃO ADOTADO

No presente trabalho, a situação em particular examinada foi a construção do modelo de negócio a partir das ideias preliminares do fotógrafo. Para esta construção, foram executadas as 3 primeiras fases do processo genérico de construção de modelos de negócio definido por Osterwalder & Pigneur (2011): Mobilização, compreensão e design.

A etapa de mobilização foi realizada juntamente com o fotógrafo interessado no projeto e resultou na formulação da justificativa e na coleta de dados sobre sua atividade e mercado que compõem a definição do problema deste trabalho.

A etapa de compreensão envolveu coleta de dados baseada em fontes primárias e secundárias.

Fontes primárias foram utilizadas nas entrevistas com possíveis clientes e foram utilizadas para permitir uma melhor aplicação do mapa da empatia, ferramenta sugerida por Osterwalder & Pigneur (2011) como parte da técnica de se desenvolver modelos de negócio a partir dos *insights* dos clientes.

Foram realizadas 5 entrevistas semi-estruturadas no período entre

15/05/2014 e 15/06/2014. Devido ao acesso restrito a clientes potenciais, optou-se pela coleta de dados realizada pelo fotógrafo. Para diminuir os riscos devido a não especialização do fotógrafo, o questionário da entrevista (Anexo A) foi definido preliminarmente e o fotógrafo recebeu treinamento específico para a realização das entrevistas. Foram realizadas 2 entrevistas online e 3 presenciais, sendo o material em áudio repassado ao pesquisador para a análise dos dados. O critério utilizado para seleção dos entrevistados foi o de pertencerem aos segmentos de clientes identificados e a disponibilidade dos mesmos para a realização da entrevista.

Roesch (1996, p.150) define que:

Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participante da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias e questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

A entrevista se mostrou uma ferramenta bastante adequada, já que, conforme Nique (2014), é uma técnica de pesquisa que permite o desenvolvimento de uma estreita relação com o entrevistado e constitui uma técnica fundamental em pesquisas de caráter qualitativo.

Para a aplicação das entrevistas foi elaborado um roteiro de entrevista composto de 5 questões chave do tipo aberta que podiam ser aprofundadas pelo entrevistador conforme a realização da entrevista. Sobre as características das questões abertas, Nique (2014p. 98) coloca que: "[...] quando uma resposta for considerada rasa ou simples, o pesquisador poderá fazer outras perguntas para aprofundar e sondar melhor as respostas".

Já as fontes secundárias são advindas de ampla pesquisa na internet, todas referenciadas ao final do trabalho.

Por fim, a etapa de design foi realizada em 3 reuniões de debate em conjunto com o fotógrafo, onde foram discutidas as informações levantadas em conjunto com as ideias do próprio fotógrafo em relação ao seu negócio e assim o Modelo Canvas de Negócio foi sendo desenhado através da ferramenta online canvanizer.com.

Concluída a etapa de design e a construção do modelo, faz-se algumas

considerações finais avaliando-se o quanto o estudo contribuiu com seus objetivos inicialmente traçados.

3.2. ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Definido o modelo de processo a ser utilizado para a construção do modelo de negócio, as etapas de construção tiveram início tendo como ponto de origem uma definição preliminar da ideia do fotógrafo sobre a proposta de valor que gostaria de oferecer e sobre as atividades-chave necessárias para a execução de tal proposta. Osterwalder & Pigneur (2011), quando explicam a técnica de ideação, referenciam como prática possível a formulação de modelos de negócio construídos a partir da oferta. No entanto, ao adotar esta perspectiva, corre-se o risco de conduzir o negócio à orientação de produto definida por Kotler & Keller (2006), orientação esta que não era a desejada.

Assim, embora a construção do modelo tenha se iniciado pela proposta de valor, adotou-se como passo seguinte a adoção da técnica de *insights* dos clientes definida por Osterwalder & Pigneur (2011, p.128), que destacam que

Adotar a perspectiva do cliente é um princípio básico para todo o processo de design de Modelos de Negócios. As perspectivas do cliente devem alimentar nossas escolhas em relação a Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com clientes e Fluxo de Receita.

Cientes deste desvio no início do processo, procedeu-se então à definição do bloco de segmentos de clientes, a realização das entrevistas com possíveis clientes e a utilização da ferramenta do mapa da empatia para, posteriormente, se necessário fosse, rever o bloco de proposta de valor e de atividades chave preliminarmente definidos.

A seguir, detalhamos as etapas da construção do Modelo de Negócio pela seguinte ordem:

- Levantamento e análise de dados sobre mercado e concorrência.
- Definição do bloco de segmentos de clientes.

- Análise das entrevistas qualitativas realizadas.
- Desenho do mapa da empatia.
- Definição do bloco de canais.
- Definição do bloco de relacionamento com clientes.
- Revisão e definição do bloco de proposta de valor preliminarmente estabelecidos.
- Revisão e definição do bloco de atividades-chave preliminarmente estabelecidos.
- Definição do bloco de recursos principais.
- Definição do bloco de parcerias principais.
- Definição do bloco de estrutura de custos.
- Definição do bloco de fontes de receita.

A seguir estas etapas são detalhadas e ao final é apresentado o Modelo Canvas de Negócio formulado.

4. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

4.1. MERCADO E CONCORRÊNCIA

4.1.1. O mercado de shows no Brasil

O mercado de shows no Brasil carece de estatísticas mais consolidadas. No entanto, alguns indicadores podem ser relacionados e apontam para um mercado em crescimento.

Inicialmente, um indicador bastante relevante é o "PwC's annual Global entertainment and media outlook", produzido anualmente e já em sua 15ª edição. Ele traça um panorama global do mercado de entretenimento como um todo (onde está incluído o mercado da música e seus segmentos) projetando o desempenho deste em ciclos de 4 anos.

Na Figura 8, a última edição do "PwC's annual Global entertainment and media outlook 2014-2018" aponta que as receitas com música ao vivo crescerão mais rapidamente em mercados em desenvolvimento e aponta uma projeção de crescimento constante entre 6 a 7% para o Brasil para os próximos 4 anos.

Se o estudo da PWC aponta o crescimento das receitas com música ao vivo a partir de uma perspectiva global, outro indicador relevante, de âmbito nacional, é fornecido pelo Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD). Ele atua em todo o território nacional e produz estatísticas anuais sobre a arrecadação de direitos autorais em shows (gráfico 1). Ainda que o ECAD não arrecade direitos autorais em todos os shows realizados, é notório que seu sistema de arrecadação é amplo, de forma que fornece um importante indício sobre o cenário do mercado de shows no país como um todo.

Além do ECAD, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou em 2009 o Programa BNDES para o Desenvolvimento da Economia da Cultura (BNDES PROCULT), um programa para incentivar projetos culturais, dentre os quais projetos para o mercado da música.

Consequente ao lançamento do programa, o BNDES lançou em 2010 o estudo "A música em metamorfose: um mercado em busca de novos modelos de negócio", traçando um panorama do mercado da música nos anos anteriores e já demonstrando, conforme indica o gráfico 2 os primeiros resultados do PROCULT com significativo aumento de fontes de financiamento para projetos do setor da música. Neste estudo, já estava referenciada a importância do mercado de shows dentro do mercado da música como um todo, ainda que em um primeiro momento o mercado de shows não tenha participado significativamente dos recursos distribuídos. Diz o estudo:

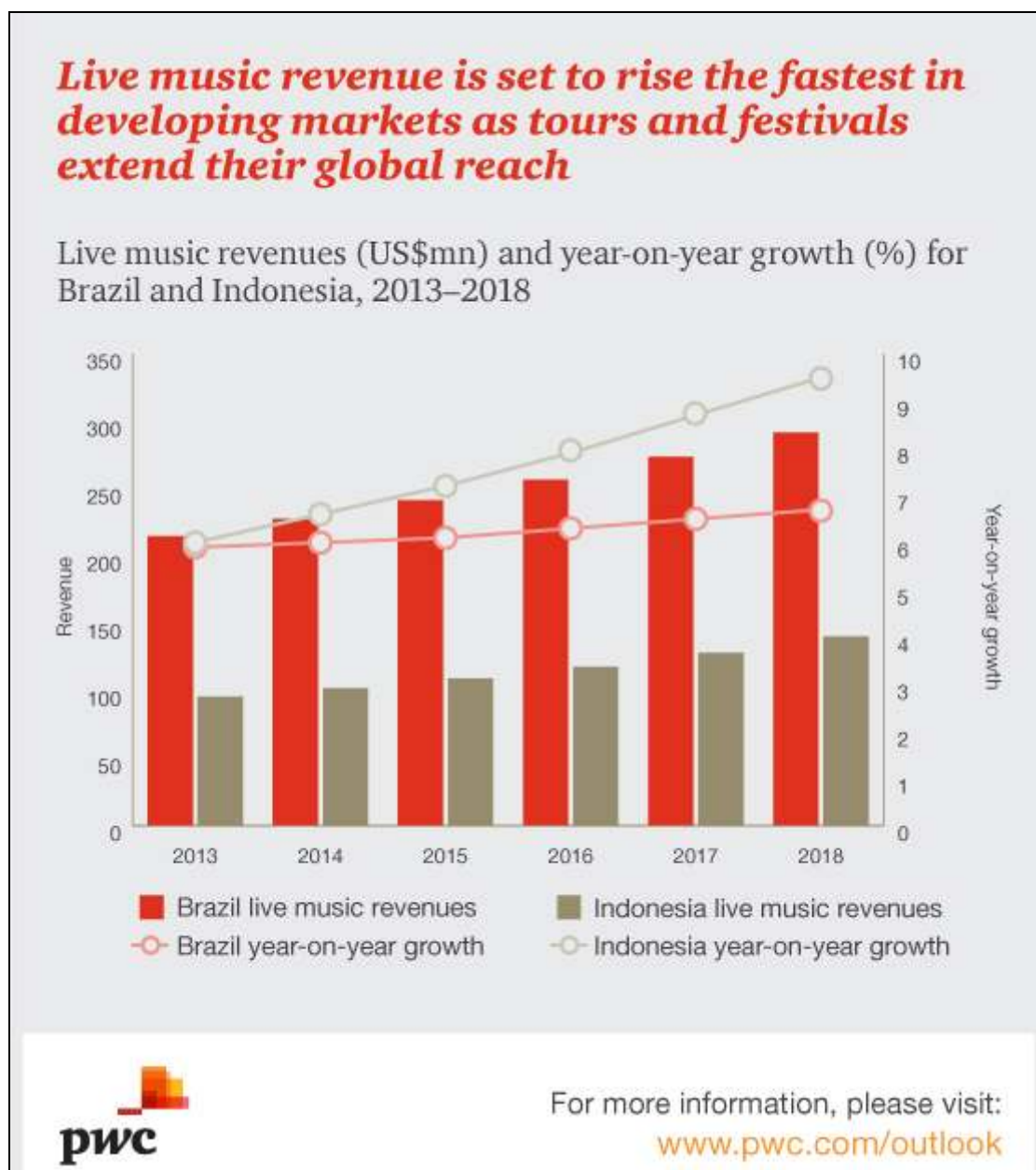
Mas a massificação da produção de discos desviou o foco da produção musical e do mercado da música para a indústria. Discutir, analisar ou falar do mercado da música se resumiu a refletir sobre a indústria fonográfica. O mais curioso é que, embora não existam dados confiáveis, é usual estimar que o mercado de "música ao vivo", com seus shows, óperas etc., gera mais faturamento que o mercado fonográfico, mesmo no auge deste último na virada do século passado. (BNDES, 2010, p.116)

Para além destes indicadores nacionais fornecidos por ECAD e BNDES, restam algumas notícias sobre segmentos específicos de shows. O segmento que mais apresenta notícias sobre quantidade e faturamento de shows realizados é o segmento de shows internacionais. Com relação a este, todas notícias apontam para um crescimento expressivo e constante desde 2008, não obstante oscilações e crises do mercado em função de variação cambial ou de eventos externos ao mercado de shows em si. Levantamento expressivo (Figura 9) mais recente sobre este mercado aponta 580 shows internacionais realizados somente no Estado de São Paulo em 2013. Não há notícias de nenhum número nem próximo deste em outros estados. Este número indica, inequivocadamente, uma representatividade absoluta do mercado de São Paulo em relação ao resto do país no que diz respeito ao mercado de shows.

Ressalte-se que, no que diz respeito ao modelo de negócio em construção, o número a ser buscado é o número de shows de porte nacional realizados no país. Este indicador não foi localizado. No entanto, para projetá-lo, foi realizada uma contagem junto a agenda de shows (guia.uol.com.br/sao-paulo/shows/) programados para a cidade de São Paulo nos próximos 30 dias

onde contabilizou-se, em média, neste período, mais de um show de porte nacional acontecendo por dia.

Figura 8 — Receitas com música ao vivo crescerão mais rapidamente em mercados em desenvolvimento do que turnês e festivais aumentarão seu alcance global
(Tradução do autor).

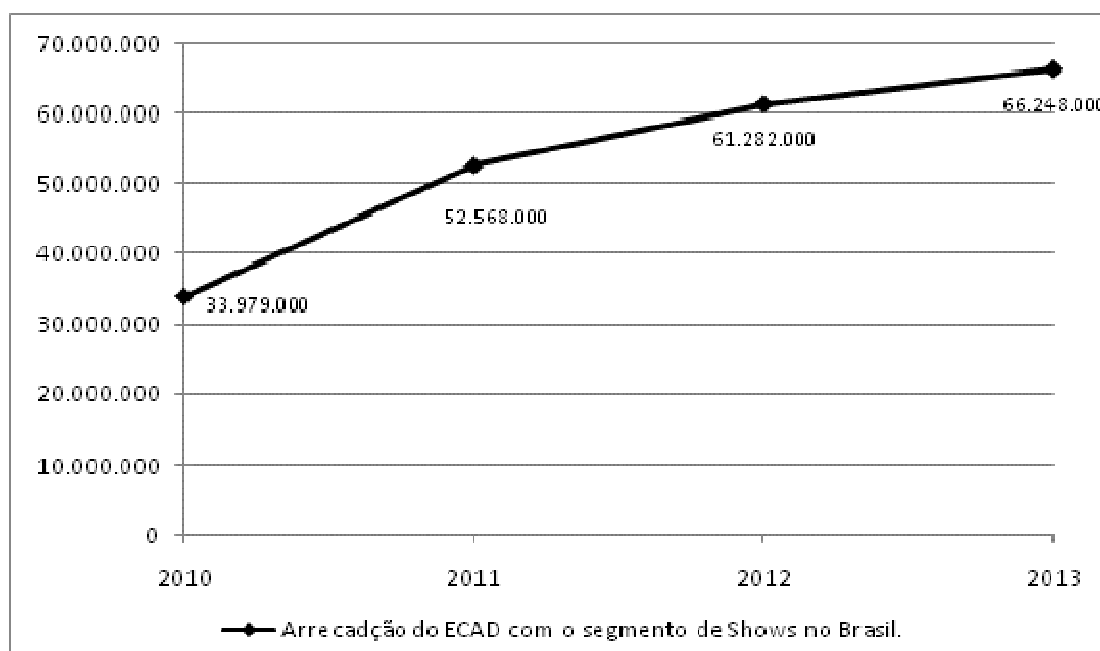


Fonte: PwC.

É consenso no mercado que São Paulo é o mercado mais representativo. Porém, é sabido que Rio de Janeiro e capitais do sul e nordeste possuem boas agendas de shows. Diante de tal perspectiva, não é otimismo estimar que ocorre shows de porte nacional nas capitais do país em pelo menos 70% do ano (256 dias), tomando por referência um show por dia e descartando-se segundas e terças, datas normalmente mais fracas para a realização de shows.

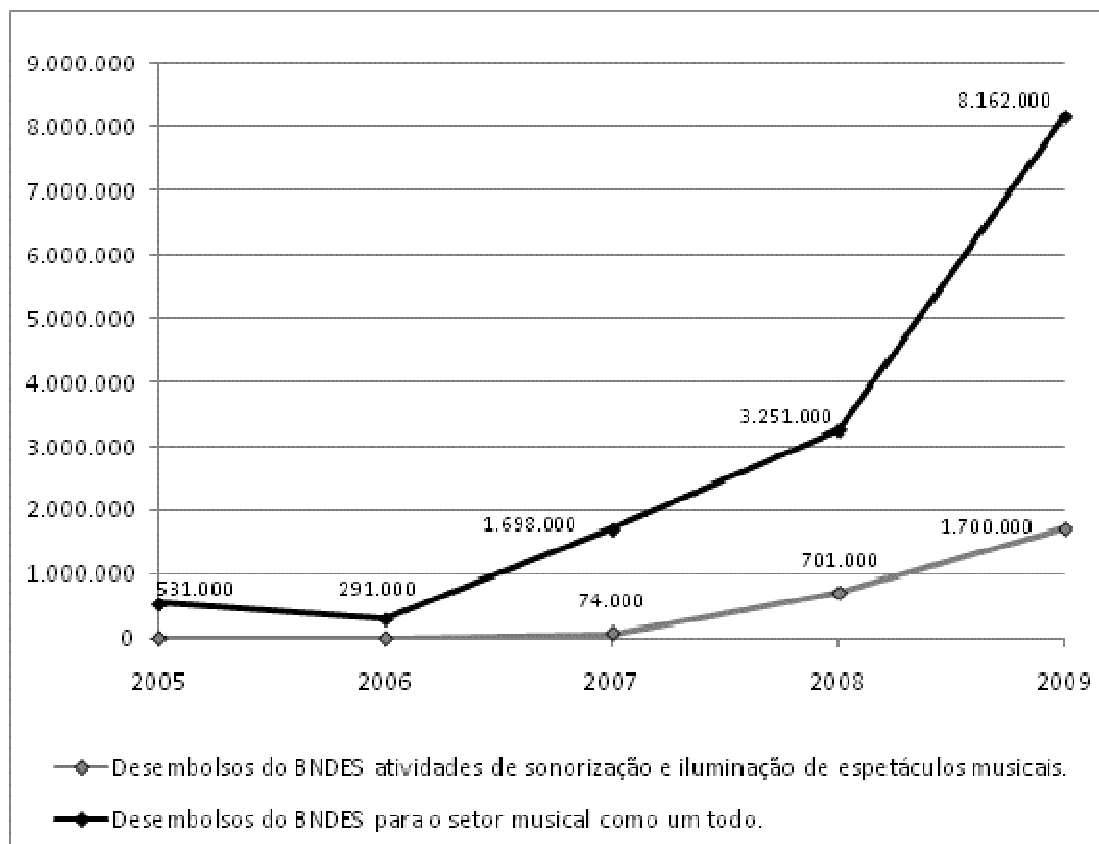
Este cenário aponta por fim para um mercado existente, consolidado e em crescimento. E, conforme a ideia preliminar do modelo de negócio em construção, há um mercado potencial para ser explorado de empresas e atores envolvidos com a realização destes shows.

Gráfico 1 — Arrecadação do ECAD com o segmento de Shows no Brasil.



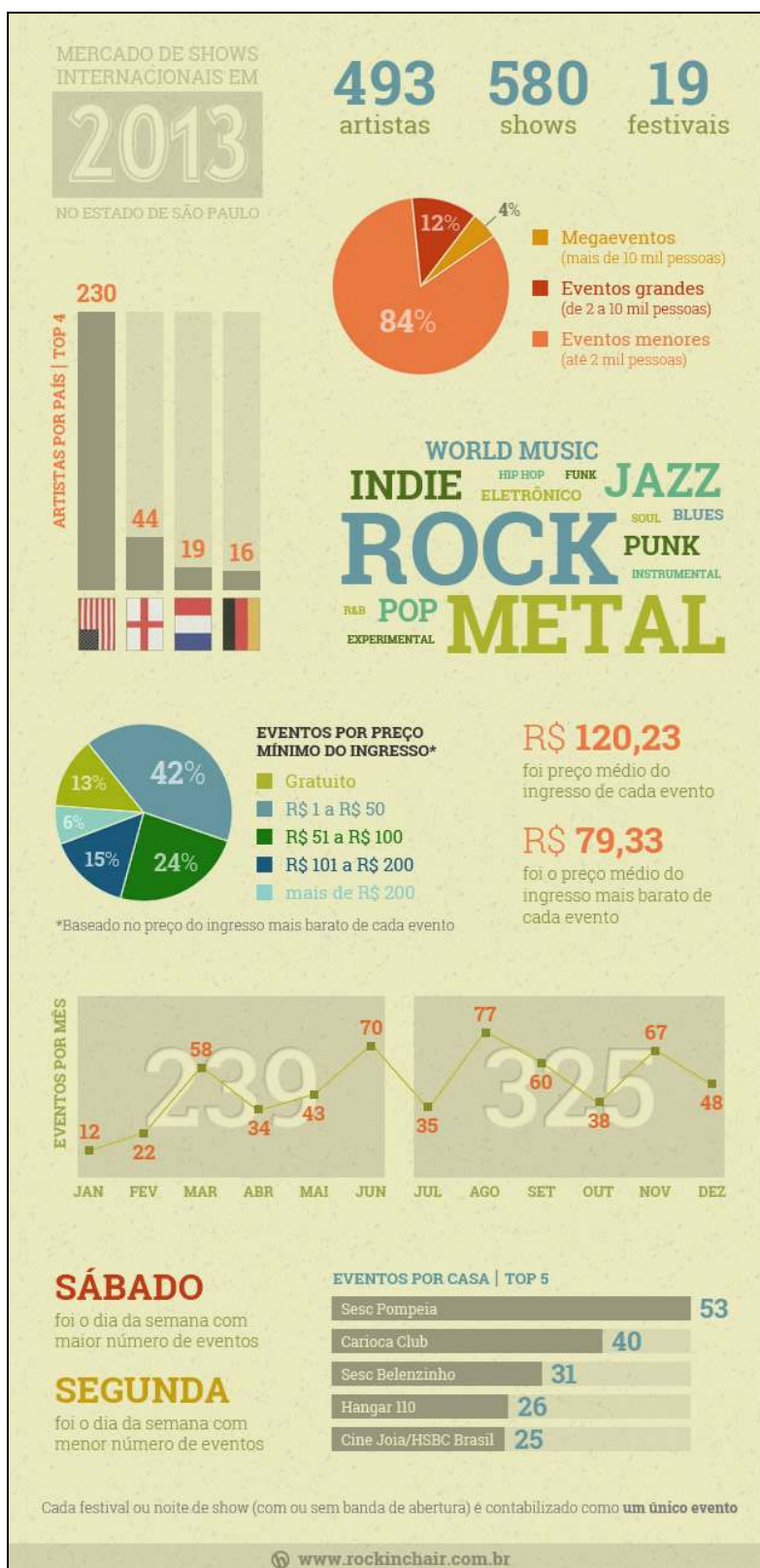
Fonte: Dados do ECAD. Gráfico elaborado pelo autor.

Gráfico 2 — Desembolsos do BNDES para o setor musical e para atividades de sonorização e iluminação de espetáculos musicais.



Fonte: Dados do BNDES. Gráfico elaborado pelo autor.

Figura 9 — Os números do ano no mercado de shows internacionais em SP.



Fonte: RockInChair.

4.1.2. Concorrência

Inúmeros fotógrafos e estúdios oferecem serviços para fotografia de shows. Apesar de o modelo de negócio em questão basear-se fortemente na especialização como proposta de valor, a verdade é que muitos profissionais ainda que não tão especializados acabam fotografando shows em função de sua localização (porque são da cidade do show) ou de suas relações com determinada produtora e/ou artista.

Desta forma, o mercado é muito difuso a a análise da concorrência só se fez possível pela elaboração de perfis de concorrentes elaborados a partir de dois atributos: Experiência do fotógrafo, onde são considerados fatores como: diversidade de artistas, shows e locais de shows onde já trabalhou; porte dos artistas e dos shows onde já trabalhou etc.; e Forma de divulgação/atuação do fotógrafo, onde foi avaliado o quão intensivamente o fotógrafo se dedica (pelo seu portfólio e pela comunicação que adota em seu site) a este tipo específico de mercado.

Para esta análise foram pesquisados biografia e portfólio em sites e redes sociais de 20 a 30 fotógrafos do Brasil. sites de fotógrafos. No Quadro 3, foram citados os concorrentes considerados mais representativos de cada perfil, uma vez que, conforme já afirmado, o mercado é muito difuso e não se trata de identificar um ou outro fotógrafo específico como concorrente, mas sim de identificar os perfis com quem se estará disputando o mercado.

Quadro 3 — Perfil dos Concorrentes.

	<p>Atuação especializada. (Possui material de divulgação e atuação direcionados ao mercado de fotografia de shows.)</p>	<p>Atuação não especializada. (Possui material de divulgação e atuação sem foco específico na fotografia de shows, podendo já estar focado em outros temas ou em diversos temas da fotografia simultaneamente (moda, casamentos, eventos em geral etc.)</p>
--	--	--

Experiência Avançada (Fotógrafos com experiência em fotografia de shows de diversos artistas, artistas de renome, produtoras e locais.)	Jorge Rosenberg (showfoto.com.br) Marcelo Rossi (fb.com/mrossifotografia) Luringa (luringa.com)	
Experiência Intermediária (Fotógrafos com experiência de bastante tempo em fotografia de shows, porém centrada em um ou poucos artistas, em artistas de menor porte ou em uma cidade somente.)	César Ovalle (cesarovalle.com) Rafa Mattei (fb.com/rafa.mattei)	Cacau Mangabeira (cacaumangabeira.com.br) Claudio Machado (claudiomachadofotografia.com.br) Robson Mariz (robsonmariz.blogspot.com.br)
Pouca Experiência. (Fotógrafos sem portfólio ou experiência consistente na área de fotografia de shows.)	Andre Camargo (andrecamargos.com) Irisbel Mello (fotografiadeshow.blogspot.com.br)	Elton Costa (eltoncosta.com) Fred Cappelatto (cappelatto.com.br)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. SEGMENTOS DE CLIENTES

A identificação dos segmentos de clientes se deu a partir do modelo Churchill & Peter (2012) para segmentação de clientes organizacionais, com base no critério de tipo de cliente (função que ele exerce dentro da cadeia de realização dos shows).

Preliminarmente, pode-se iniciar a identificação dos tipos de empresas

envolvidos no mercado de shows por 3 tipos iniciais: O empresário, o agente e o produtor executivo.

Salazar (2010, p. 25), explica:

A produção de artistas pode ser realizada por apenas uma pessoa — o produtor — ou por até três profissionais distintos, com funções e remuneração diferentes: empresário, agente e produtor executivo. O mais comum no mercado brasileiro é a figura de um único produtor recebendo 20% dos rendimentos para acumular as três funções. Há livros que chamam esta figura de empresário, enquanto outros chamam simplesmente de produtor executivo. Mas tanto faz. O que importa é a função que eles exercem.

Salazar organiza a diferença entre estas 3 funções no Quadro 4:

Quadro 4 — Diferenças entre empresário, agente e produtor executivo.

Produtor	Empresário (<i>management</i>)	
	• Foco na carreira artística • Planejamento de longo prazo	20% sobre o cachê e outras rendas
	Agente (<i>booking</i>)	
	• Foco na venda de shows • Planejamento de médio prazo	10% a 20% sobre o cachê
	Produtor executivo	
	• Foco nas necessidades diárias • Planejamento de curto prazo	Cachê fixo ou %

Fonte: SALAZAR (2010, p.26).

No entanto, Salazar abordou somente estas 3 funções pois são as mais relevantes olhando-se a cadeia a partir do ponto de vista do artista. Porém, o mercado de shows envolve diversos outros atores relevantes, e é muito comum empresas atuarem exercendo 1, 2 ou até os 3 papéis acima descritos. Por esta razão, é muito comum a confusão ao se utilizar termos como "empresário", "produtor" etc., sem saber ao certo a função a que se está se querendo referir.

Assim, para fins de esclarecimento para a formulação do modelo de negócio, elaborou-se o Quadro 5 a seguir onde adotamos uma nomenclatura específica e detalhamos os papéis dos atores envolvidos no mercado de shows:

Quadro 5 — Atores envolvidos no mercado de shows.

Artista	É o artista que irá realizar o show. Evidentemente que em se tratando de shows os contatos são feitos com o Empresário do artista e não com o artista em pessoa.
Contratante/Realizador	É o empresário que contrata o artista e geralmente arca com o risco financeiro da realização do show. Em alguns casos pode ser o dono do local do show (casas noturnas no interior). Em outros, uma empresa multinacional de entretenimento que promove um grande show ou festival. De qualquer forma, este é o empresário ou empresa que contrata e paga todos os envolvidos e arca com o risco do evento, objetivando auferir o lucro após a realização do mesmo.
Agente	É a produtora que trabalha focada na negociação do show. Ela intermedia a relação entre contratantes e artistas, recebendo comissão pelos negócios fechados. Em muitos casos, agentes dominam uma região inteira, pois eles possuem contato e conhecem os contratantes daquela região, sendo indispensáveis para a realização dos shows.
Produtor	É a empresa contratada (em geral pelo contratante), para viabilizar operacionalmente o show. Ela pode ser responsável pela operação inteira ou por somente um pedaço da operação. Por exemplo, no caso de um show internacional de grande porte, é comum um contratante, geralmente de RJ/SP, contratar o artista e contratar uma produtora local de Porto Alegre para que ela "faça o show acontecer". Neste caso, ela fica responsável pela operação inteira, ou seja, precisa providenciar o espaço, gerenciar a venda de ingressos, a logística (transporte e hospedagem para artista e equipe) etc.
Espaço	É o empresário proprietário de um espaço para shows que o aluga para a realização do show. Em muitos casos (especialmente no caso de casas noturnas), o dono do espaço atua como contratante.

Fornecedor	São empresas que viabilizam a realização de um show através de serviços especializados. Ex: Equipamento de iluminação, de sonorização, transporte, camarins etc.
Patrocinador/Apoiador	Empresas que apoiam o evento com recursos financeiros ou serviços em troca, essencialmente, de divulgação de sua marca.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Neste universo, embora todos sejam clientes em potencial, existem peculiaridades no papel de cada um que tornam alguns clientes mais prioritários (com maior potencial) do que outros:

- Patrocinadores/apoiadores: Empresas que já estão envolvidas no show com o intuito de promover sua marca, de forma que há uma sinergia natural ao se oferecer qualquer produto ou serviço que vise reforçar ou ajudar neste objetivo.
- Produtores: São empresas que atuam em um mercado muito fragmentado, vendendo e comprando serviços de outros atores da cadeia e onde construir e manter uma imagem possui grande relevância. Se utilizam com frequência de material de divulgação para enviar para casas de shows e artistas em todo o país.
- Artistas: Trabalham naturalmente com sua imagem e, dentro da cadeia, são os únicos atores que tem a perspectiva de explorar sua imagem junto ao consumidor final (espectador).
- Donos de espaços: Tal qual os produtores, necessitam de material de divulgação para captar shows para o seu estabelecimento, embora trabalham e invistam menos em divulgação do que os produtores.
- Os demais atores da cadeia possuem como qualquer empresa suas necessidades de divulgação. Porém, pela posição que ocupam dentro da cadeia e pela atividade que executam, investem menos tempo e/ou dinheiro para tal.

Tipificados os atores envolvidos no mercado, foi possível obter uma dimensão de quantas empresas estão envolvidas neste mercado. A Tabela 1 apresenta um levantamento de Salazar (2013) que aponta para quase 52 mil empresas formais e ativas atuantes no mercado da música como um todo, das quais 16.460 categorizadas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) sob o código 9001-9/02 (produção musical) e mais 9.075 sob o código 9001-9/06 (Atividades de sonorização e de iluminação). A Tabela 2 apresenta a distribuição destas empresas pelos Estados, confirmando a absoluta maior representatividade do mercado de São Paulo, com 30,22% das empresas.

Tabela 1 — Número de empresas ativas na indústria da música do Brasil, optantes pelo Simples Nacional, em 01/07/2013

CNAE	DENOMINAÇÃO	TOTAL	MEI
1830-0/01	Reprodução de som em qualquer suporte	153	11
3220-5/00	Fabricação de instrumentos musicais, peças e	618	438
4756-3/00	Comércio varejista especializado em instrumentos	5.009	1.466
4762-8/00	Comércio varejista de discos, cds, dvds e fitas	8.235	3.340
5920-1/00	Gravação de som e edição de música	2.768	15
8592-9/03	Ensino de música	6.520	5.606
9001-9/02	Produção musical	16.460	12.041
9001-9/06	Atividades de sonorização e de iluminação	9.075	5.672
9003-5/00	Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e	233	-
9329-8/01	Discotecas, danceterias, salões de dança e similares	2.766	16
TOTAL		51.837	28.605

Fonte: Salazar (2013).

Tabela 2 — Ranking das unidades federativas com maior concentração de MPEs ativas na cadeia produtiva da música em 01/07/20132

	UNIDADE FEDERATIVA	QTD.	PROPORÇÃO
1º	São Paulo	15.668	30,22%
2º	Rio de Janeiro	5.839	11,26%
3º	Minas Gerais	5.112	9,86%
4º	Rio Grande do Sul	4.487	8,65%
5º	Bahia	3.391	6,54%
6º	Paraná	3.057	5,89%
7º	Santa Catarina	2.191	4,22%
8º	Pernambuco	1.578	3,04%
9º	Goiás	1.256	2,42%
10º	Espírito Santo	1.173	2,26%
11º	Ceará	1.129	2,17%
12º	Distrito Federal	1.112	2,14%
13º	Pará	684	1,13%
14º	Mato Grosso	676	1,30%
15º	Maranhão	592	1,14%
16º	Rio Grande do Norte	586	1,13%
17º	Mato Grosso do Sul	584	1,12%
18º	Paraíba	528	1,01%
19º	Alagoas	418	0,80%
20º	Piauí	343	0,66%
21º	Amazonas	323	0,62%
22º	Sergipe	292	0,56%
23º	Tocantins	285	0,54%
24º	Rondônia	256	0,49%
25º	Amapá	133	0,25%
26º	Acre	73	0,14%
27º	Roraima	71	0,13%

TOTAL	51.837	100,00%
--------------	---------------	----------------

Fonte: Salazar (2013).

Os dados apontam então para um universo de 28.534 empresas envolvidas na parte da cadeia da música relacionada à shows musicais, sendo aproximadamente 17.729 micro-empresas individuais, com os estados do Sul e Sudeste concentrando 60% destas empresas.

Este cenário indica a existência de um bom mercado potencial em quantidade, muito embora o modelo de negócio priorize empresas que operam no mercado de shows de porte nacional.

Por se tratar de um serviço especializado e com status associado a um artista de renome do mercado, mas igualmente para não descartar de imediato este grande mercado de micro e pequenas empresas, a segmentação final dos clientes para o modelo de negócio em construção ficou estabelecida da seguinte forma:

- Atores do mercado de shows de porte nacional/internacional: Diz respeito a todos os tipos de empresa identificadas no Quadro 5 que se envolvem na realização de shows de artistas de porte nacional (que realizam shows em diversos estados do país) ou internacional.
- Atores do mercado de shows de porte regional: Diz respeito a todos os tipos de empresa identificadas no Quadro 5 que se envolvem na realização de shows de artistas de porte regional (que realizam shows somente em um Estado ou região específica).

Embora não se tenha acesso a dados de faturamento das empresas envolvidas neste mercado, a prática do mercado permite identificar claramente a maior estrutura física e de recursos financeiros das empresas que atuam com shows nacionais/internacionais. Estas, além de pagarem melhor pelos serviços que contratam, possuem equipes de marketing e uma forma de agir que lhes confere maior potencial para utilizar os serviços oferecidos e para usufruir

melhor da proposta de valor oferecida, que visa maximizar a exploração comercial dos serviços realizados. É mais provável que se consiga montar um projeto que envolva a produção de outdoors ou de uma revista de divulgação para uma empresa habituada à prática do marketing e com verba disponível para tal do que para empresas de menor porte, que mesmo que aceitem a ideia muitas vezes não dispõem do recurso necessário para executá-la.

Por outro lado, empresas que atuam com show regional, além de pagarem menos, muitas vezes não contam com nenhuma estrutura para explorar o serviço oferecido de forma a obter um retorno adequado. Em geral, pagam menos por um produto fotográfico que será subutilizado (somente em redes sociais, às vezes).

De qualquer forma, não foi considerado viável descartar o mercado de empresas de shows de porte regional. Principalmente no primeiro ou segundo ano de atuação, enquanto o fotógrafo não estiver de fato estabelecido no mercado de shows de porte nacional.

Até que isso se torne uma realidade, estes dois grupos de empresa formam dois segmentos distintos, com necessidades e lucratividade distintas.

4.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS

O objetivo das entrevistas qualitativas foi o de dar prosseguimento a técnica de *insights* de clientes e aprofundar o conhecimento sobre o mercado e o comportamento de possíveis clientes para o negócio em questão.

Assim sendo, foram entrevistados 5 pessoas, todas profissionais atuantes no mercado de shows. Três dos entrevistados atuam no eixo RJ/SP e dois trabalham no mercado de shows de porte regional no Rio Grande do Sul.

O perfil dos entrevistados foi o seguinte:

- Entrevistado 1: Homem; 32 anos; Atua no mercado de shows há 25 anos; Sócio de uma empresa do tipo "fornecedor" que atua em shows de porte nacional.
- Entrevistado 2: Mulher; 54 anos; Atua no mercado de shows há

35 anos; Produtora que atua em shows de porte nacional.

- Entrevistado 3: Homem; 40 anos; Atua no mercado de shows há 15 anos; Agente e Produtor que atua em shows de porte regional.
- Entrevistado 4: Homem; 45 anos; Atua no mercado de shows há 25 anos; Empresário que atua em shows de porte regional.
- Entrevistado 5: Homem; 50 anos; Atua no mercado de shows há 28 anos; Empresário que atua em shows de porte regional.

Indagados sobre como suas empresas divulgam seus serviços e sobre o quanto fazem uso de serviços de publicidade, percebe-se pouco investimento na área. Os entrevistados com atuação em shows de porte nacional relataram sem grande entusiasmo: *"Utilizamos uma profissional terceirizada pra nos ajudar com o marketing."*, *"Eventualmente fazemos uma coisa ou outra. Agora estamos remodelando o escritório e estamos carentes de material fotográfico."* Um dos entrevistados com atuação em shows de porte regional mostrou-se receptivo à ideia de explorar melhor a imagem dos shows para divulgação, relatando que *"Preciso de um produto mais pronto. Não saberia o que fazer somente com as fotografias. Quem sabe tu pode preparas as fotografias e inseri-las diretamente no site do meu artista"*. Apesar do aparente desânimo sobre a prática de divulgação, a percepção geral foi a de que os depoimentos reforçaram a hipótese de que as empresas com atuação em shows nacionais são as que acabam por investir tempo e dinheiro em um trabalho mais "profissional" de divulgação, reforçando o modelo de segmentos proposto que as coloca como segmento prioritário a ser atendido.

Todos relataram já terem utilizados fotógrafos para produção de fotos de seus shows em algum momento. Um deles relata que possuem um fotógrafo contratado para gerar arquivo dos shows realizados: *"Utilizamos sim. Investimos em uma pessoa mensal para cobrir todos os eventos."* enquanto outro relata que *"Contratamos, mas normalmente a pedido do artista ou de outra produtora envolvida."*

Por fim, sobre escolha de fotógrafo, houve quase que unanimidade em afirmar que contatam profissionais por indicação de clientes, fornecedores e de empresas concorrentes. Um deles relata que *"Ah, funciona muito por indicação."*

Normalmente já conhecemos o trabalho, ou pedimos dica para profissionais de outras empresas com as quais trabalhamos." , enquanto outro afirma que *"Procuro os que eu conheço primeiro. Muitas vezes a banda indica alguém."* Tais depoimentos reforçam a teoria de Kotler & Keller sobre avaliação do mix de produto/serviço, onde o serviço do fotógrafo tende a ser avaliado quase que predominantemente por um atributo *"credenciável"*, no caso, a indicação.

4.4. MAPA DA EMPATIA

Definidos os segmentos de clientes e coletados e analisados os depoimentos por meio de pesquisa qualitativa, procedeu-se então ao preenchimento do mapa da empatia. Conforme indica a utilização desta ferramenta, escolheu-se o segmento de produtor do mercado de shows de porte nacional/internacional para a "imaginação" do perfil. Pensou-se em profissional do sexo masculino, na faixa dos 40 anos de idade, casado e com filhos, trabalhando no eixo RJ/SP como funcionário em uma produtora de shows de porte nacional/internacional.

O resultado é apresentando no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 — Mapa da Empatia aplicado ao segmento de atores envolvidos no mercado de shows de porte nacional/internacional.

O que ele vê?	- É bacana a ideia de ter fotos dos shows para uso na divulgação. - Não sei se compensa contratar um fotógrafo especializado. Foto é tudo igual.
O que ele escuta?	- Fotógrafo não precisa ser especialista. Contrata esse amigo meu aqui... - Isso é dinheiro jogado fora.
O que ele realmente	- Poxa, seria bacana ter o fotógrafo daquele artista de renome fotografando nossos shows.

pensa e sente?	- Preciso produzir um bom material com estas fotos, senão me queimo com a chefia.
O que ele diz e faz?	- Vamos lá, vamos fazer acontecer!
Qual sua dor?	- Concorrência forte. - Pressão para reduzir custos.
O que ele ganha?	- Feedback positivo dos superiores. - Material de divulgação útil para outras iniciativas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Os depoimentos dos clientes reforçaram a percepção do fotógrafo de que seu trabalho é sobretudo contratado através de indicações que ocorrem dentro do próprio mercado. Sob a perspectiva de início do negócio isto é bom, visto que atua profissionalmente junto a um artista de renome e à empresas de ponta no mercado. De qualquer forma, o negócio previsto não prevê contratação de funcionários ou intermediários. Muito pelo contrário, aposta na construção da marca e da reputação do fotógrafo. Assim sendo, não há previsão de outra hipótese de estabelecer relacionamentos com os clientes que não seja fazendo-o por meio pessoal e direto. Caberá a ele fotógrafo, dispondo apenas do auxílio da internet, receber as sondagens sobre o produto/serviço oferecido, fornecer as informações, negociar e fechar os contratos, prestar o serviço e o pós-venda. E, ainda assim, deverá observar que, em um mercado onde a indicação profissional possui muito peso, não há espaço nem é desejável que ocorra a automatização das relações. Muito antes pelo contrário, será de interesse do fotógrafo cultivar os contatos com *prospects* e clientes a fim de construir as indicações das quais se projeta tanto irá precisar.

4.6. CANAIS

A internet será sem dúvida o principal canal de atuação. É por meio dela que os clientes poderão conhecer e avaliar o trabalho (website e mídias sociais), comprá-lo (email) e receber o apoio do pós-venda (email e website).

No entanto, a fase de entrega do serviço se dará sempre por um misto de presença pessoal (já que o fotógrafo precisa tirar as fotos) e eventualmente virtual (no caso em que arquivos são entregues por email ou nuvem).

Eventualmente, na hipótese de uma oferta estendida, algum produto físico gerado a partir das fotos pode ser entregue pelo correio.

Porém, apesar primazia da internet como meio de contato e divulgação, ficou evidente nas entrevistas qualitativas a importância da indicação para a aquisição de novos serviços. Sob esta perspectiva, alguns meios complementares ao virtual podem também ser utilizados. Uma mala direta com um postal com uma boa foto pode ser uma boa lembrança para alguns clientes ou *prospects*. A presença em mídia impressa e exposições também é uma possibilidade de fortalecer a reputação e marca no mercado, reforçando assim a proposta de valor associada a um serviço altamente especializado e com status vinculado a um artista de renome do cenário musical brasileiro. E por fim, a presença em eventos do mercado é altamente recomendável para o *networking*, canal extremamente relevante para um mercado que contrata sobretudo por indicação.

4.7. PROPOSTA DE VALOR

Apesar de formulada na origem da construção do modelo, a proposta de valor foi revista após a coleta e análise de dados, podendo ser expressa por: Fotografias digitais de shows musicais, produzidas por especialista com status no mercado e direcionadas à exploração comercial pelas empresas envolvidas no mercado de shows e eventos musicais do Brasil.

Ressalte-se que a proposta de valor da empresa, a razão pela qual espera-se que os clientes a escolham, está centrada em dois pilares: Na *expertise* e status do fotógrafo (o que já reduz bastante o universo de concorrentes diretos, já que poucos possuem experiência tão ampla em um mercado tão específico) e na ideia de oferecer serviços e produtos visando a exploração comercial pelos clientes. Com relação a este ponto específico, ele tem impacto direto na atividade de marketing da empresa, visto que determina uma forma específica para que esta faça a prospecção e propostas de projetos aos clientes e igualmente tem forte impacto na determinação de parcerias que complementam a oferta da empresa a fim de ajudá-la a cumprir com sua proposta de valor.

4.8. ATIVIDADES CHAVE

- **Produção:** Envolve o trabalho essencial do fotógrafo em fotografar o show ou evento procurando produzir imagens que atendam a alguma orientação prévia (por meio de um *briefing* ou de uma proposta criativa do próprio fotógrafo) maximizando a utilização comercial acordada junto ao cliente.
- **Pós-produção:** Envolve o trabalho, também desenvolvido pelo fotógrafo, de formatar as imagens para a entrega conforme os parâmetros acordados com o cliente (tamanho dos arquivos, formato, resolução etc.) realizando quando necessário ajustes básicos via software de edição de imagens (correção de brilho, contraste, foco, cor etc.).
- **Entrega:** Entregar as imagens de acordo com o meio acordado com o cliente (via email, via software de armazenamento em nuvem, via pen drive etc.).
- **Marketing:** Rever e executar constantemente processos de relacionamento, divulgação e construção da marca (a fim de se inserir no sistema de indicação existente no mercado) e de

prospecção de clientes e oportunidades, especialmente através da formulação de projetos direcionados à proposta de valor da empresa, sugerindo formas e meios aos clientes para maximizar a exploração comercial do produto.

4.9. PARCERIAS PRINCIPAIS

4.9.1. Gráfica Expressa.

O modelo construído é bastante centrado na figura do fotógrafo, que já possui *know-how* para executar a maior parte das atividades essenciais ao negócio. No entanto, experiências anteriores e as entrevistas realizadas apontam a necessidade de oferecer serviços complementares para além da atividade chave de produção e entrega das fotografias. Essa perspectiva foi reforçada por um dos entrevistados quando este diz que "*Preciso de um produto mais pronto*".

Assim, para um modelo inicial, consolidou-se a ideia de que um tipo de parceria importante para este modelo de negócio serviço trata-se de fornecedores para a produção de materiais impressos em formatos específicos para serem utilizados pelos clientes.

Produtoras de menor porte podem não dispor de uma consultoria em marketing e podem economizar tempo caso recebam sugestões e o serviço de produção de materiais gráficos em formatos específicos e em pequena escala (banners, folhetos, agendas etc.).

Este tipo de parceria se encaixa na motivação que Osterwalder & Pigneur (2011) identificam como "Aquisição de Recursos e Atividades Particulares", pois suprem um atividade que não é uma atividade-chave da empresa mas que complementa o serviço prestado proporcionando maior valor agregado ao cliente.

4.9.2. Consultoria de Marketing.

Outra parceria relevante para o negócio diz respeito a uma das atividades chave da empresa. Os dados coletados que permitiram definir o bloco de segmento de clientes indicam que a contratação deste tipo de serviço se dá fortemente baseada em indicação. Como consequência desta constatação foi incluída como atividade chave da empresa um trabalho de marketing permanente para construção de marca, relacionamento e prospecção de oportunidades. No entanto, ocorre que o fotógrafo não é um especialista em marketing. Assim sendo, dadas as restrições econômicas em se contratar um profissional exclusivo para desempenhar tal papel, foi colocado como parceria estratégica ao negócio a utilização dos serviços de um consultor de marketing que colabore periodicamente ajudando a planejar, implementar e avaliar ações necessárias para que se tal atividade dê os resultados esperados.

4.9.3. Desenvolvimento WEB.

O desenvolvimento web será uma atividade de grande importância em dois momentos distintos com duas finalidades distintas, razão pela qual é recomendável que se estabeleça uma parceria com fornecedor de confiança.

Em um primeiro momento, dadas as características do mercado, dos segmentos de cliente definidos e da internet como principal canal a ser explorado, será indispensável a construção de uma plataforma digital para a empresa (site, redes sociais etc.) que explore os atributos de especialização, status e "reputação" do fotógrafo, de forma a posicioná-lo no mercado como referência neste tipo de serviço e permitir assim que se torne conhecido e possa então potencializar as oportunidades captadas por meio de indicação dos clientes.

Em um segundo momento, o desenvolvimento web terá lugar, tal qual as gráficas expressas, como um serviço capaz de complementar a oferta principal agregando maior valor ao cliente. Um exemplo deste tipo de serviço pode ser a construção de galeria de fotos personalizadas para um cliente dentro do site do

cliente, de forma a potencializar o efeito de divulgação para sua marca.

4.10. RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos essenciais ao negócio são de ordem física e intelectual/humana.

Por se tratar de um negócio baseado no *expertise* específico de um profissional, depende dele (o fotógrafo) e de sua condição intelectual (conhecimento atualizado dos equipamentos e de técnicas fotográficas) a existência da empresa.

Do ponto de vista físico, são recursos essenciais o equipamento fotográfico e acessórios; Equipamento para armazenagem, processamento e transferência dos dados (discos rígidos, computador, conexão a internet, pen drive etc.) e seguro contra perda e/ou roubo de equipamentos.

4.11. ESTRUTURA DE CUSTOS

A estrutura de custos do modelo pode ser dividida em dois blocos: Investimento inicial (ou despesas pré-operacionais) e despesas operacionais.

Como investimento inicial foram elencados 4 desembolsos importantes:

- Custos para abertura da empresa.
- Desenvolvimento de presença web.
- Consultoria de marketing.
- Capital de giro.

Saliente-se que o negócio não necessita de local físico (escritório) ou de investimento inicial em equipamentos de informática ou de fotografia (visto o fotógrafo já os possui e pretende iniciar o negócio trabalhando em casa).

Após ter início as operações, o negócio incorrerá nos seguintes custos operacionais:

- Seguro (custo fixo);
- Depreciação (custo fixo): Embora se pudesse calcular a depreciação dos equipamentos de informática e fotografia com base em sua utilização (entendendo-a como custo variável), tais equipamentos já apresentam vida útil reduzida, de forma que é mais comum calcular-se a depreciação com base no tempo decorrido do que pelo uso. No caso específico, recomenda-se calcular um custo de depreciação de 20% ao ano para tais equipamentos.
- Investimento em equipamento (custo fixo): Dado que os equipamentos possuem depreciação de 20% ao ano e conhecida vida útil curta, é sugerido estabelecer-se um investimento mensal para renovação do equipamento. Especialmente no caso do equipamento de fotografia, mesmo que estes não tenha chegado ao fim de sua vida útil, é necessário manter-se com potencial de investimento para atualização e aumento dos equipamentos disponíveis.
- Energia Elétrica (custo fixo): Mesmo trabalhando em casa, ocorrerá o consumo de energia, o qual pode ser estabelecido através de um cálculo de custo médio a partir da quantidade horas e do valor médio da fatura.
- Telefone/Internet (custo fixo): Contratados sob o regime de um plano de alguma operadora, telefone e internet devem ser contabilizados como custo fixo.
- Pró-Labore (custo fixo): O cálculo de pró-labore de fotógrafos costuma utilizar 1 de duas abordagens mais comuns. A primeira é estimar o valor do pró-labore desejado e dividir por uma carga horária estimada de trabalho, a fim de estimar assim um custo/hora para o serviço do fotógrafo. Outra abordagem, preferida no contexto deste modelo, é estimar o pró-labore como custo fixo para a empresa, dado que nele estão embutidos o custo de vida do fotógrafo.
- Assessoria contábil (custo fixo): Ainda que possa ser utilizada

uma assessoria contábil online, trata-se de um custo fixo indispensável.

- Desenvolvimento web/Consultoria de marketing (custo variável): A ideia é que melhorias no sistema ou nos planos de marketing só sejam realizadas mediante demandas especiais que justifiquem tais investimentos.
- Impostos (custo variável): A ideia inicial de aplicação do modelo é para uma micro empresa (faturamento igual ou inferior a R\$120.000 anuais), estando portanto sujeita a tributação do simples sobre sua receita bruta.

4.12. FONTES DE RECEITA

São 3 as fontes de receita previstas para o modelo:

- Serviço: É o valor pago pelo tempo do fotógrafo. Dificilmente é pago em separado, embora seja calculado assim para a formação do orçamento.
- Produto: É o valor pago pelo produto entregue. No caso, fotos digitais.
- Licenciamento: É o valor pago pela utilização das fotos em algum meio não pré-acordado anteriormente. Normalmente envolve a utilização da foto em algum veículo de mídia ou para algum produto específico (capa de cds, por exemplo).

Cabe destacar no entanto que o mercado da fotografia é bastante peculiar na forma como gera as receitas. Em geral, um serviço padrão como combo, incluindo serviço + produto. Ou seja, o fotógrafo é contratado para fotografar tantas horas e entregar um número pré-determinado de fotografias.

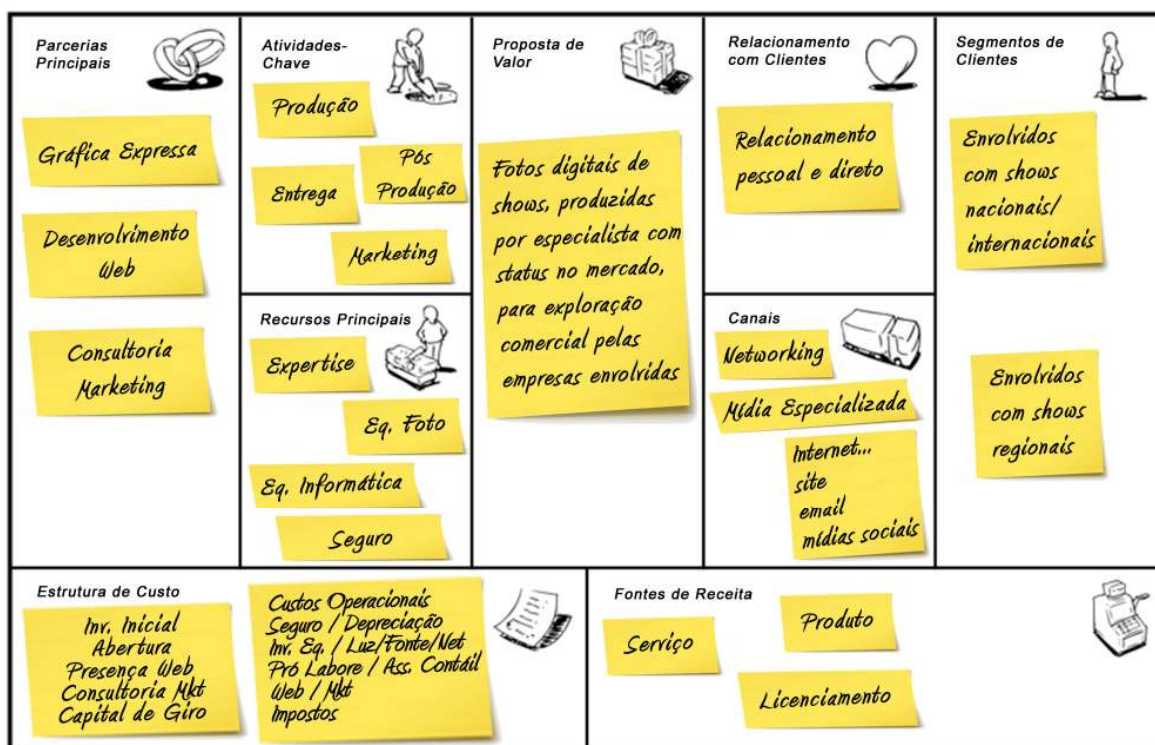
Em outros casos, é contratado o serviço (as horas do fotógrafo) mas só são remuneradas as fotografias escolhidas ao final conforme planejamento prévio do cliente.

De qualquer forma, do jeito como foram estruturados os custos do negócio (basicamente com custos fixos), o cálculo para que o fotógrafo não trabalhe de "graça" é dividir os custos fixos por uma projeção média de horas de trabalho, tendo então a seu dispor um valor referencial para a hora. A este valor ele pode acrescentar os impostos a serem pagos sobre a renda bruta, podendo cobrá-la junto ao cliente da forma que este preferir: Horas de serviço, quantidade de fotos etc.

4.13. MODELO CANVAS DE NEGÓCIO

Findas as etapas de coleta e análise de dados e definição dos blocos, apresentamos na Figura 10 o Modelo Canvas de Negócio desta iniciativa na área de fotografia preenchido.

Figura 10 — Modelo Canvas de Negócio para uma iniciativa na área de fotografia para shows musicais.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

5. CONCLUSÃO

Preliminarmente, é imperioso constatar que o presente trabalho cumpriu com seu objetivo geral de construir um Modelo de Negócio para a iniciativa em questão. Também foi possível constatar que o processo como um todo contribuiu como se esperava em relação ao fotógrafo proponente, lhe fornecendo *insights* preciosos da área de administração aos quais não tinha acesso devido a sua formação técnica especializada.

Um dos problemas encontrados durante o processo de construção do Modelo de Negócio foi o fato de tratar-se de um mercado muito amplo (nacional), fragmentado e carente de fontes de pesquisa bem estruturadas, o que reforça a constatação de que o campo da economia criativa como um todo e os setores que o compõem carecem de mais estudos e, em consequência, de Modelos de Negócio mais maduros e mais bem fundamentados.

Outro problema encontrado se deveu a pouca acessibilidade dos entrevistados, o que levou à decisão da coleta de dados ser realizada pelo fotógrafo que, embora tenha recebido treinamento para tal e embora tenha a vantagem da proximidade com os entrevistados, ocasiona certa imprecisão na coleta justamente devido a esta proximidade e a possíveis conflitos de interesse, já que era possível aos entrevistados identificar ali um possível fornecedor e concorrente de fornecedores já estabelecidos no mercado.

A utilização da técnica de *insight* dos clientes, ainda que o modelo tenha se iniciado por uma proposta de oferta mais ou menos definida, se mostrou acertada e, ainda que não tenha localizado um mercado ávido para consumir o serviço proposto, indicou possibilidades de entrada no mercado que, alinhadas a outras ações necessárias, podem vir a tornar a iniciativa viável.

Outro *insight* relevante da construção do modelo foi a escolha do modo de relacionamento com os cliente que impactou nas atividades-chave do modelo, indicando ao fotógrafo a necessidade de uma atuação atenta na área de marketing. Muitos falam da importância do marketing, mas a construção deste modelo permitiu demonstrar ao fotógrafo conceitos e necessidades diante das quais se mostrou esclarecido e sensibilizado.

E dando prosseguimento a percepção da importância do marketing para o modelo proposto, ficou evidenciada a dificuldade que terá o fotógrafo para exercer esta função, dado que seu conhecimento é centrado na execução do serviço principal (a fotografia). O Modelo de Negócios permitiu destacar uma postura específica de marketing como atividade chave e também permitiu identificar parcerias que auxiliem a empresa neste desafio, mas ficou evidente o desafio do fotógrafo enquanto proprietário e único funcionário da empresa para conseguir executar tais atividades de acordo com sua proposta de valor, desafio este percebido e destacado na introdução deste trabalho como um desafio presente em boa parte de Micro e Pequenas Empresas.

Por fim, a ferramenta do Modelo Canvas de Negócios se mostrou, acima de qualquer coisa, como um ótimo guia de estímulo à discussão e ao debate. Ambos, autor e fotógrafo, perceberam-se envolvidos e entusiasmados, o que recomenda com louvor a ferramenta para situações similares. No entanto, há de se ressaltar que a mesma não descarta a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a viabilidade financeira do modelo construído.

REFERÊNCIAS

BNDES. **A música em metamorfose**: um mercado em busca de novos modelos de negócio. 2010. Disponível em <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set32104.pdf>. Acesso em: 05 jun 2014.

BUAINAIN, Antônio Márcio et al. Indústria criativa: direitos de autor e acesso à cultura. **Liinc em Revista**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2011, p. 477-504. Disponível em <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/905594/1/industria.pdf>>. Acesso em: 20 nov 2013.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CLAUDINO, Joana. **Os principais tipos de fotografia**. Disponível em <<http://www.criatividadeplus.com/2012/09/28/os-principais-tipos-de-fotografia/>>. Acesso em: 12 jul 2014.

CORDEIRO, Ricardo. **Fotografia publicitária e fotografia jornalística**: pontos em comum. Portugal, 2005/2006.

ECAD. **Balancos**. Disponível em <<http://www.ecad.org.br/pt/quem-somos/resultados/Paginas/Balancos.aspx>>. Acesso em: 03 jun 2014.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa - Tipos Fundamentais**, in Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 21 jun 2014.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUEZ, Paulo. **Repertório de fontes sobre economia criativa**. Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007. Disponível em <http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1781/=repertorio_economia_criativa.pdf>. Acesso em: 04 nov 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, diretrizes e ações 2011 a 2014**. 1 ed. Brasília, 2011.

MIRANDA, Cristiane Fontinha; SOUSA, Richard Perassi Luiz de; BALDESSAR, Maria José. Fotografia e design: Abordagem pragmática do fotojornalismo. **Razón Y Palabra**. Número 84, set/nov 2013. Disponível em <https://razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/11_FontionhaPerassiBaldessar_V84.pdf>. Acesso em: 20 nov 2013.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation — Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. 300p. il. Rio de Janeiro : Alta Books, 2011.

PwC. **PwC's annual Global entertainment and media outlook 2014-2018 music**. Disponível em <<http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/segment-insights/music.jhtml>>. Acesso em: 04 jun 2014.

ROCKINCHAIR. **Os números do ano no mercado de shows internacionais**. Disponível em <<http://www.rockinchair.com.br/especial-shows-2013.php>>. Acesso em: 04 jun 2014.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SALAZAR, Leonardo. **Música Ltda**: O negócio da música para empreendedores. Recife: Sebrae, 2010. Disponível em <<http://www.musicaltda.com.br/2013/10/pdf-da-primeira-edicao-do-livro-musica-lda/>>. Acesso em: 13 jun 2014.

SALAZAR, Leonardo. **A cadeia produtiva da música brasileira**. 06 ago 2013. Disponível em <<http://www.musicaltda.com.br/2013/08/a-cadeia-produtiva-da-musica-brasileira/>>. Acesso em: 21 jun 2014.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2013. 47 p. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 04 nov 2013.

SOUZA, Jorge Pedro. **Fotojornalismo** - uma introdução à história, às técnicas e à linguagem da fotografia na imprensa. Porto, 2002. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-fotojornalismo.pdf>>. Acesso em: 03 abr 2014

SUSPERREGUI, José Manuel. **Natureza de la fotografia publicitaria**. 2002. Disponível em <<http://www.euskonews.com/0161zbk/gaia16102es.html>>. Acesso em: 03 abr 2014

VOX POPULI. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE**. Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/\\$File/NT000360D2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/$File/NT000360D2.pdf)>. Acesso em: 04 nov 2013.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AOS ENVOLVIDOS NO MERCADO DE SHOWS E ESPETÁCULOS

1. Como você vê o mercado de shows no Brasil e como sua empresa atua dentro deste mercado? Quem são seus fornecedores, clientes e parceiros? Quais os obstáculos e oportunidades dentro deste mercado?
2. Como sua empresa utiliza a publicidade? De que forma e para quem sua empresa divulga seus serviços? Que ações gostaria de fazer e não faz em termos de publicidade de seus serviços?
3. Já contratou serviços de produção fotográfica para seus shows? Com qual finalidade? A experiência foi positiva ou negativa? Por quê? O objetivo foi atingido?
4. O que você pensa sobre a produção de fotos profissionais dos shows? Vê alguma utilidade neste produto/serviço para você ou para demais envolvidos (fornecedor, cliente, parceiro)? Qual? Quanto imagina que custe ou quanto estaria disposto a pagar por fotos de um show?
5. Quando você contrata ou se fosse contratar um fotógrafo para fotografar um show, que aspectos consideraria mais importante em sua escolha? Custo, indicação, currículo/portfólio etc.?