

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Athos Ribeiro da Silva

DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO PARA ARTISTAS QUE USAM
TÉCNICAS DE GRAFFITI

Porto Alegre
2017

Athos Ribeiro da Silva

DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO PARA ARTISTAS QUE USAM
TÉCNICAS DE GRAFFITI

Trabalho de conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre
2017

Athos Ribeiro da Silva

DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO ORIENTADO PARA ARTISTAS QUE USAM
TÉCNICAS DE GRAFFITI

Trabalho de conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Conceito final:

Aprovado em: de de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Daniela Callegaro de Menezes

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma, nessa minha longa caminhada até aqui. Familiares, amigos, colegas e professores que com alguma palavra ou exemplo me deram força para concluir essa etapa.

Agradeço, primeiramente, aos meus tios-pais Eva Loreta e José Carlos por todo o apoio, incentivo e suporte para que eu conseguisse entrar e concluir o curso, sem eles, isso não teria acontecido. Às minhas primas Mellina e Melissa por todo o carinho, exemplo e inspiração.

Ao meu irmão Daniel, que esteve sempre apoiando em todos os momentos e incentivando. Não tenho palavras para agradecer, assim como a Vera e a Flávia que foram fundamentais no início dessa caminhada.

Aos meus amigos, André, Letícia, Gabriela, Ricardo, Victor, que sempre estiveram próximos para me ouvir, conversar e aconselhar nos momentos bons e ruins.

Aos amigos Raphael Barcelos, Marcelo Pax e Jackson Brum pela disponibilidade, atenção e disposição por participarem do meu trabalho e agregarem com suas experiências.

Aos meus colegas do Me Salva!, em especial para a Lauryn e a Camila, pela compreensão nesse momento conturbado que foi o final do curso.

Aos meus amigos e colegas de Iniciação Científica Marcos, Martiele, Jéssica e Vítor, que me ajudaram muito com todas as conversas e sempre compartilhando conhecimento.

À Alice Heck pela inspiração, amizade e incentivo que me fizeram persistir.

À minha, querida, irmã Raphaela por ser forte, ser alegre e ser companheira em todas as situações que a vida colocou.

Por fim, à minha espetacular orientadora Daniela Callegaro de Menezes, que mudou minha visão sobre a universidade, educação, ensino e carreira. Todo o conhecimento adquirido, eventos e experiências foram fundamentais para a minha formação. Obrigado por me orientar e proporcionar que eu conseguisse criar um trabalho que fosse realmente especial para mim.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise de três artistas que usam técnicas de graffiti, que se encaixam como uma iniciativa de economia criativa relacionada às artes. Tendo como objetivo verificar a forma que eles se estruturam e entender como as práticas deste setor funcionam – e assim poder descrever seus modelos de negócios. Para realizar estas análises foi essencial entender o conceito de economia criativa, e duas de suas indústrias, e modelos de negócios para assim aplicar um modelo Canvas de negócios para estruturar cada artista. Foram realizadas entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado baseado nos nove (9) blocos apresentados pelos autores Osterwalder e Pigneur para destacar as similaridades dos três negócios. Com a análise de dados foi possível entender a estrutura de cada artista e propor um modelo Canvas de negócio genérico que relaciona o conhecimento adquirido sobre os três artistas. Entendendo melhor a prática das técnicas de graffiti dentro da economia criativa, pôde-se identificar um movimento de trânsito entre duas categorias da economia criativa. Verificando que essa prática transita entre às artes, como produção artística, e criação funcional, como uma prática relacionada à publicidade ou design.

Palavras-chave: Indústria Criativa, Análise de Modelos de Negócios, Artistas, Graffiti, Modelo Canvas

ABSTRACT

This work presents an analysis of three artists who use graffiti techniques, which fit as a creative economy initiative related to the arts. Aimed at verifying the way they structure and understanding how practices in this industry work - and thus being able to describe their business models. To carry out these analyzes, we mean essentially the concept of creative economy, and two of its industries, and business models to apply a model. Business canvas to structure each artist. We found interviews based on a semi-structured script in our nine (9) address blocks Osterwalder and Pigneur to highlight as similarities of the three businesses. With a data analysis for a structure of each artist and a proportion of the model. Generic business canvas relating the acquirer about the three artists. By better understanding the practice of graffiti techniques within the creative economy, a movement of traffic between two categories of the creative economy could be identified. Verifying that this practice transits between the arts, such as artistic production, and functional creation, as a practice related to advertising or design.

Keywords: Creative Industry, Business Model Analysis, Artists, Graffiti, Canvas Model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Classificação UNCTAD para indústrias criativas.....	14
Figura 2: Quadro Modelo de Negócios Canvas.....	19
Figura 3: Quadro Canvas Artista A.....	25
Figura 4: Quadro Canvas Artista B.....	30
Figura 5: Quadro Canvas Artista C.....	35
Figura 6: Quadro Canvas.....	40
Figura 7: Escala dos Artistas.....	44
Figura 8: Escala dos Artistas com as teorias.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 ECONOMIA CRIATIVA	13
2.2 GRAFFITI.....	15
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS	17
2.3.1 Modelo Canvas De Negócios.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4 ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 ARTISTA A	24
4.2 ARTISTA B	30
4.3 ARTISTA C	34
5 ANÁLISE E COMPARAÇÕES	40
6 DISCUSSÕES	44
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXO A	50

1 INTRODUÇÃO

O termo “indústria criativa” tem sua origem em 1994 através do relatório *Creative Nation* (Nação Criativa), criado pelo Ministério da Cultura da Austrália, porém ganhou mais visibilidade nos países do Reino Unido em meados de 1997 (BENDASSOLLI, 2008). Devido às mudanças que o mundo vinha passando - com o início da globalização e o começo de uma concorrência mundial – a transição da sociedade industrial (focada na produção em massa) para a sociedade do conhecimento (BENDASSOLLI, 2008), focada no capital intelectual e na produção para nichos/customizada.

Já o termo “economia criativa” se faz presente com a junção de antigas tradições de trabalho com as atividades produtivas modernas, potencializadas pela tecnologia digital. Misturando assim, valores econômicos e culturais – reconhecendo, este último, como componente econômico. (NEWBIGIN, 2010). Criado em 2001, por *John Howkins*, o livro *The Creative Economy*, que fala sobre o relacionamento entre a criatividade e a economia. Destaca-se que as indústrias criativas vão de artes, design, cinema até ciência, programação e tecnologia. Tendo a criatividade como um fator de diferenciação, inovação e gerador de valor, a economia criativa tem a criatividade como seu principal insumo de produção (FIRJAN, 2014).

Com isso, a Economia Criativa é visto como um conceito amplo e suficiente para incluir uma variedade que vai de linguagem a modelos de negócio, englobando desde o indivíduo que dá aulas de música a uma grife de carros de luxo (DEHEINZELIN, 2008). Ela é uma economia que gera riqueza e qualidade de vida a partir de recursos intangíveis (cultura, conhecimento, criatividade e experiência) e por serem intangíveis, eles não se consomem com o uso, mas sim, geram a multiplicação. Sendo assim, a Economia Criativa é uma das únicas possibilidades de se gerar abundância com sustentabilidade. As consequências de usar insumos intangíveis não só trazem benefícios econômicos, mas também sociais, culturais e ambientais. É uma boa maneira de conseguir soluções exponenciais para problemas exponenciais.

A indústria criativa brasileira, em 2013, era formada por 251 mil empresas gerando mais de R\$ 126 bilhões ao ano. Em 2004 existiam 148 mil empresas, ou seja, em, aproximadamente, uma década houve uma expansão de 69,8% na indústria criativa (FIRJAN, 2014). O Mapeamento da Indústria Criativa de 2014 subdivide em quatro Áreas Criativas:

Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologia. Tornando mais fácil a compreensão dessa nova indústria com suas atividades e segmentações.

A área da Cultura é composta pelas Expressões Culturais, Música, Artes Cênicas e Patrimônio e Arte. Esta última atividade engloba: serviços culturais, museologia, produção cultural – artes plásticas - e patrimônio histórico (FIRJAN, 2014). Dentro das artes plásticas encontra-se o Graffiti como expressão cultural que ganha cada vez mais popularidade e toma novos caminhos. A exemplo da importância econômica do Graffiti: Eduardo Kobra, artista, tem sua arte espalhada pelo mundo inteiro, com algumas telas chegando a valer 40 mil euros. (TAMAMAR, 2014)

O Graffiti se define pelo espaço físico que ocupa e pela efemeridade de sua duração. Fazem-se presente tanto em desenhos abstratos, quanto em desenhos concretos com significados e figurativos (REIFSCHNEIDER, E., 2015). A aceitação da sociedade ao Graffiti é crescente devido ao contraponto da pichação, fazendo com que pequenas a grandes empresas utilizem do Graffiti para chamar atenção de seu público.

Nesse sentido, por exemplo, o artista de Graffiti Rodrigo Rizo fala que a passagem de seu hobby para sua profissão se deu de maneira muito natural. Conforme seus murais pela cidade iam aumentando, mais popular ele se tornava e as pessoas começavam a desejar ter um trabalho seu em casa. Assim se abriu para esse artista de Santa Catarina um nicho na decoração de interiores e ambientes comerciais. Só após se formar em publicidade, Rizo decidiu criar uma marca para representar a si mesmo e “funcionar” como negócio. Usando essa sua marca apenas como uma formalização – e amadurecimento – do trabalho que já fazia (G1, 2016).

Ainda, dentro dos modelos de negócio na Economia Criativa, pode-se considerar importante, para a visão de gestão, que esses modelos precisam de mercados em redes sociais, construídos a partir de comunidades unidas por laços emocionais (NAVARRETE, 2012).

A administração dispõe de várias ferramentas para estruturar negócios e assim melhorar e formalizar sua gestão. Maximizando seus potenciais, aumentando lucratividades e diminuindo custos. Uma dessas ferramentas é o Modelo Canvas de Negócios descrito por Osterwalder (2004), que propõe uma maneira visual e mais simplificada de compreender e mapear a estrutura do negócio. Modelo de fácil acesso e compreensão para quem não tem tanta experiência com o universo empresarial e que faz uma gestão mais informal.

O Modelo de Negócios Canvas se propõe a descrever a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Cobrindo, as quatro principais áreas do negócio (Clientes, Oferta, Infraestrutura e Viabilidade Financeira), por nove componentes básicos: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo (OSTERWALDER, 2004). Ainda sobre o Canvas, o ato de usar a ferramenta e descrever todos os componentes é um ótimo gerador de informações e conhecimento que, posteriormente, pode ser utilizado para outras finalidades.

Dado a isso, busca-se compreender, por meio de uma investigação: como os artistas se estruturam quanto ao seu modelo de negócios para realizar seus trabalhos que usam técnicas de Graffiti?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão alinhados com o que foi discutido, sendo explicitado abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a forma como artistas que usam técnicas de graffiti fazem para se estruturar seus negócios, verificar o que há em comum entre os formatos que eles utilizam e descrever estes modelos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a Proposta de valor que esses artistas oferecem.
- b) Identificar para quem é voltada essa produção – entendendo os Relacionamentos com clientes, o Segmento que eles fazem parte e os Canais utilizados.
- c) Identificar como é feito tudo isso, a partir de suas Atividades Principais, Recursos Principais e Parcerias Principais.
- d) Identificar quanto custa e quanto rende essa atividade, entendendo a Estrutura de custos e Fontes de receita.
- e) Comparar os modelos de negócios identificados

f) Buscar elementos em comum entre os formatos que eles utilizam

1.3 JUSTIFICATIVA

A indústria criativa é um termo recente, que surgiu no mundo em 1994 e no Brasil, 2008, a área não tem nem uma década de exploração, o que faz com que este trabalho contribua de maneira significativa para a área.

A multidisciplinaridade que envolve o assunto, contemplando Administração e Artes Plásticas, é uma possibilidade de aproximação de áreas diferentes que se encontram em algum momento. Servindo para incentivar outros estudos que possam envolver essas duas áreas, não só pelo viés da Economia Criativa.

Estudos que envolvem Graffiti, normamente, estão relacionados a Artes Plásticas, como expressão artística ou relacionados ao comportamento e consequência sociais. Este trabalho trará outra abordagem com relação a esse assunto.

A padronização, dada por um modelo de negócios, para esses artistas – de Graffiti - possibilitará uma melhor estrutura para que eles se organizem e cresçam como empresa. Desse modo, o trabalho irá contribuir não só trazendo benefício para os indivíduos, pois “profissionalizará” esse mercado – no que diz respeito a sua organização como empresa –, mas também para a economia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão trazidos os temas que envolvem este trabalho, no que se refere às definições teóricas para um melhor embasamento sobre a Economia Criativa e duas de suas abordagens, arte e criação funcional; o Graffiti e os Modelos de Negócios

2.1 ECONOMIA CRIATIVA

A Economia Criativa é composta pelas Indústrias Criativas, denominação, que surgiu em 1994 na Austrália, com o relatório *Nação Criativa* (UNCTAD, 2010), devido às mudanças econômicas e sociais que fizeram com que houvesse um deslocamento do foco em atividades industriais para atividades voltadas para o conhecimento, localizadas no setor de serviços. O termo se tornou popular em 1997 quando o DCMS (*Department for Culture, Media and Sports*) do Reino Unido realizou um mapeamento detalhado das atividades criativas no país, classificando-as como setor criativo: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidade, design, design de moda, cinema, software, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias, e as atividades relacionadas às tradições culturais (BENDASSOLLI, 2009).

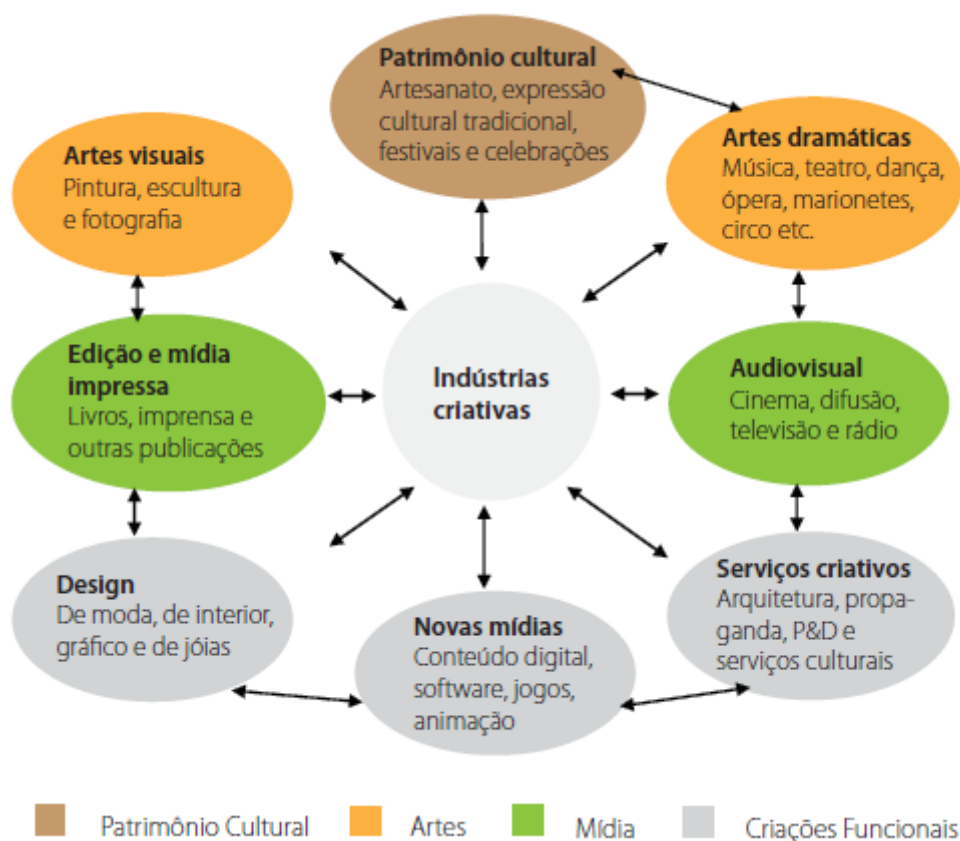
Alguns veem esse fenômeno como uma decorrência da sociedade pós-fordista (pós-industrial), consequência do desenvolvimento tecnológico que gerou a Era Digital e a difusão do ciberespaço. Nesse contexto, os estudos sobre Economia Criativa se tornam relevantes, de modo que em 2001, John Howkins trouxe, junto ao conceito criado nos anos 1990 sobre as indústrias criativas, uma visão empresarial. Propriedade intelectual: marcas, patentes e direitos autorais, foram contribuições essenciais, de John Howkins (2001) para a transformação da visão de criatividade em produto (FIRJAN, 2014).

Os estudos sobre esta temática contemporânea estão ampliando as pesquisas sobre artes, indústrias culturais e mídia na perspectiva da incorporação de setores e dinâmicas típicas da nova economia (MIGUEZ, 2007). Para Hartley (2005) a indústria criativa é o encontro conceitual e prático entre o talento individual dos artistas com uma produção massificada no contexto das novas tecnologias, que podem proporcionar esse fenômeno (BENDASSOLLI, 2009).

No relatório “*Nação Criativa*”, elaborado na Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento, são classificadas as indústrias criativas como os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituindo um conjunto de atividades baseadas em conhecimento; podendo produzir bens tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivo de mercado (UNCTAD, 2010).

Ainda nessa definição, há uma divisão das indústrias em quatro grandes categorias: Patrimônio (Expressões culturais tradicionais e Locais culturais), Artes (Artes visuais e Artes cênicas), Mídia (Editoras e mídias impressas e Audiovisuais) e Criações funcionais (Design, Novas mídias e Serviços Criativos). Conforme figura 1:

Figura 1: Classificação UNCTAD para indústrias criativas



Fonte: UNCTAD (2010)

A categoria Artes, que engloba Artes Visuais, inclui Pintura, Escultura e Fotografia (UNCTAD, 2010). Segundo a Firjan (2014), o segmento Patrimônio e Artes (que faz parte da categoria Cultura, na classificação da mesma), foi o que mais cresceu em número de empregados entre o período de 2004 a 2013, crescendo 60,9% em nove (9) anos. Este

grupo é puramente baseado na arte e na cultura, sendo inspirado pelo: patrimônio, valores de identidade e significado simbólico (UNCTAD, 2010). A área de Cultura (FIRJAN, 2016), abriga atividades relacionadas ao Patrimônio e Artes; Música; Artes Cênicas e Expressões Culturais, tendo o menor número de trabalhadores formais da Indústria Criativa – com 66,5 mil profissionais em 2015. Artista (artes visuais) é a 6ª profissão mais numerosa na categoria.

A categoria das Criações Funcionais (UNCTAD, 2010) é voltada, diretamente, para a prestação de serviços, com a criação de produtos e serviços com uma finalidade funcional. Tendo como subgrupos o Design (gráfico, moda, joalheria e brinquedos), Novas Mídias (software, videogames, conteúdo digital criativo) e Serviços Criativos (arquitetônico, publicidade, recreativo e cultural e pesquisa e desenvolvimento criativo). Outra conceituação dessa categoria é chamada de Consumo (FIRJAN, 2016), ela entende como subgrupos a Publicidade (atividades de publicidade, marketing, pesquisa de mercado e organização de eventos), Arquitetura (design e projeto de edificações, paisagens e ambientes, planejamento e conservação), Design (gráfico, multimídia e móveis) e Moda (desenho de roupas, acessórios, calçados e modelistas).

De modo geral, o conceito de Economia Criativa não é definido de forma exclusiva, ele vem sendo moldado ao longo do tempo, isso se deve ao fato de ser um conceito subjetivo. Ainda assim, existe um movimento de convergência de um grupo central de indústrias criativas e suas interações gerais. Segundo a UNCTAD (2010) o conceito economia criativa se define por um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; ela pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

2.2 GRAFFITI

O graffiti, hoje em dia, vem ganhando destaque como expressão artística que cada vez se torna mais popular no cenário das principais metrópoles do mundo, sendo chamada de Arte Urbana, Arte de Rua ou *Street Art*, o graffiti consiste no uso de suportes urbanos, como muros, paredes, postes, *outdoors* e trens, para pinturas com técnicas de pintura. A origem da

palavra graffiti vem da palavra italiana *grafito* que significa inscrição ou desenhos de épocas antigas, toscamente, riscados a ponta ou a carvão, em rochas e paredes (GITAHY, 1999).

Para Ramos (1994) o espaço público se transforma com a ação dos grupos ou indivíduos que deixam suas marcas por ela. O que antes era muro vira mural, o espaço visual se transforma em suporte para manifestações de todo e qualquer cidadão.

Schultz (2010) define graffiti como as pichações feitas com spray, nos anos 70, indicando a pintura moderna feita com tinta. Reconhecida também por ser uma prática de protesto social nos bairros periféricos de Nova Iorque na década de 1960.

Ivan Sudbreck, artista de rua dos anos 80 diz que a arte sempre foi um reflexo social do povo. O graffiti ser uma arte, muitas vezes marginalizada, por sua origem periférica e transgressora nada mais é do que um reflexo do povo oprimido, desrespeitado em seus direitos humanos, como habitação, saúde, educação, falta de trabalho, segurança, lazer, etc. (GITAHY, 1999).

Para Gitahy (1999), são de dois tipos as características da linguagem do grafite:

Estéticas:

- Expressão plástica figurativa e abstrata.
- Utilização do traço e/ou da massa para definição de formas.
- Natureza gráfica e pictórica.
- Utilização, basicamente, de imagens do inconsciente coletivo, produzindo releituras de imagens já editadas e/ou criações do próprio artista.
- Repetição de um mesmo original por meio de uma matriz (máscara), característica herdada da pop art.
- Repetição de um mesmo estilo quando feito à mão livre.

Conceituais:

- Subversivo, espontâneo, gratuito, efêmero.
- Discute e denuncia valores sociais, políticos econômicos com muito humor e ironia.
- Apropria-se do espaço urbano a fim de discutir, recriar e imprimir a interferência humana na arquitetura da metrópole.

- Democratiza e desburocratiza a arte, aproximando-a do homem, sem distinção de raça ou de credo.

- Produz em espaço aberto sua galeria urbana, pois os espaços fechados dos museus e afins são quase sempre inacessíveis.

Segundo o grafiteiro Thiago Toes (2013), o graffiti surgiu da vontade de sair na rua e pintar, algo intrínseco, com o intuito de se fazer ser visto. E com o passar do tempo, com a necessidade de se diferenciar do outro (escritor de graffiti) é que se começou a desenvolver estilos diferentes, técnicas, colocar desenhos, combinação de cores e formas. E aí é que o graffiti começou a se tornar uma expressão artística, quando você pensa mais no que está fazendo.

Tinho (2013) um dos pioneiros artistas de graffiti no Brasil, conta que a popularização do graffiti se deu em contraponto à pichação. Foi o que fez com que houvesse uma maior aceitação do por partes dos cidadãos, devido à quantidade de cores, desenhos e formas. Isso fez com que mais pessoas começassem a pintar e, conseqüentemente, começou a gerar uma maior qualidade dos trabalhos. Assim, os artistas começaram a fazer decoração de interiores, fachadas de estabelecimentos comerciais e, por fim, muitos artistas estão entrando em museus e galerias, fazendo mostras, dando um maior reconhecimento para essa expressão artística.

A arte contemporânea entre o final da década de 1980 e começo da década de 2000 começou a ficar uma arte muito distante do grande público, sendo feita para quem conhecia de arte, muito especializada. Não havia identificação, as pessoas iam a galerias e não entendiam as obras, não conseguia sentir o que estava ali, a menos que você estudasse artes. Isso gerou um distanciamento entre público e arte, houve um afastamento das galerias e museus devido à falta de identificação (TINHO, 2013).

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Um modelo de negócio é descrito como uma lógica de: criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER, 2011). O propósito geral de se criar um modelo de negócios é ajudar a compreender, descrever ou prever como funcionam as coisas no mundo real, para que se possa replicar e reproduzir esses *modus operandi* em outros lugares e por outras pessoas. Deve ser um modelo de representação fácil, para que se tenha

um fácil entendimento do fenômeno ou entidade. O modelo de negócio deve ajudar a compreender e descrever “atividades de compra e venda de produtos e serviços” e “ganhar dinheiro” – de maneira geral, é o compreender o que a empresa oferece, para quem oferece e como ela pode fazer isso (OSTERWALDER, 2004).

Ainda nesse sentido, um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto elementos que permite representar a maneira com a qual uma empresa ganha dinheiro. Ela descreve o valor que uma empresa oferece para seu segmento de clientes e a arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, marketing e entrega de capital de valor e relacionamento (OSTERWALDER, 2004).

2.3.1 Modelo Canvas De Negócios

O Modelo Canvas de Negócio é um modelo gráfico descrito por Osterwalder & Pigneur (2011) como uma ferramenta visual, que é composta por um quadro com nove blocos. Com o intuito de dispor de maneira simples e funcional, os blocos servem para que haja espaço para discussões entre os empreendedores e que se possa preencher e desenhar o seu modelo de negócio.

Stähler (2001) é citado pelo Osterwalder (2004) leva em consideração quatro (4) componentes de um modelo de negócio: proposição de valor, produto/serviço, arquitetura e um modelo de receita. Esses quatro componentes guiam como se dará a estrutura do negócio. A proposição de valor pensa em qual valor está sendo criado pelo negócio para o cliente ou o parceiro. Através do produto, essa relação – empresa-cliente – é estabelecida, sendo necessário no modelo de negócio uma descrição desse produto ou serviço que a empresa está fornecendo. A arquitetura da cadeia de valor, o qual traça a própria cadeia de valor, os agentes econômicos que participam na criação de valor e suas regras. Ela visa saber como é criado o valor e qual sua organização. O último componentes descreve qual é a base e a fonte de renda da empresa, como a empresa ganha dinheiro.

Osterwalder (2004), baseado nesse modelo descrito acima, identificou quatro (4) áreas principais que constituem a essência do negócio: Oferta (o quê?), Clientes (para quem?), Infraestrutura (como?) e Viabilidade Financeira (quanto?). A Oferta visa identificar em qual negócio a empresa está, os produtos e as proposições de valor são oferecidos ao mercado; o cliente mostra quem são os clientes-alvo da empresa, como se oferece os produtos e serviços

para eles, e como se constrói um forte relacionamento com eles; a infraestrutura pensa em como a empresa realiza de forma eficiente as questões de estrutura e logística, com quem e que tipo de rede negócios e por fim a viabilidade financeira identifica o modelo de receita, estrutura de custo e os modelos de negócio de sustentabilidade.

Todas as áreas somam um total de nove (9) componentes. Oferta: Proposta de Valor. Clientes: Segmentos de Clientes, Canais e Relacionamento com Clientes. Infraestrutura: Atividades-Chave, Recursos Principais e Parcerias Principais. Viabilidade Financeira: Estrutura de Custo e Fontes de Receita. Conforme figura 2:

Figura 2: Quadro Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Sebrae (2013)

A Proposta de Valor diz respeito ao que a empresa se propõe a entregar para os clientes, sendo o conjunto de benefícios que ela oferece. Ela busca resolver o problema dos clientes/satisfazer suas necessidades (Osterwalder e Pigneur, 2011). Algumas podem ser inovadoras, outras podem ser parecidas com as que já existem no mercado, mas com características e atributos adicionais. Os valores podem ser quantitativos – como preço e velocidade do serviço – ou qualitativo – como design e experiência do cliente. Ainda nesse sentido, outros elementos que agregam valor são: novidades, performance, customização, design, preço, marca/status, redução de risco, acessibilidade e usabilidade (COELHO, 2013).

O componente Segmento de Clientes é o bloco que identifica quais clientes a empresa quer entregar valor. Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a

empresa pretende alcançar e oferecer produtos/serviços. Essa definição serve para que a empresa tome a decisão sobre qual segmento ela irá abranger, compreendendo melhor as necessidades de seus clientes. Há diferentes tipos de segmentação de clientes para uma empresa escolher, como Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificado e Plataforma Multilateral (Osterwalder e Pigneur, 2011). Pode-se entender o cliente não só como quem usa o produto, nem quem paga, mas sim quem toma a decisão de compra (HASHIMOTO, 2011).

Os produtos e serviços são levados aos clientes através de Canais (de comunicação, de distribuição e de vendas). Essa componente descreve como a empresa se conectará com os clientes, ou seja, como a empresa vai se comunicar com seu Segmento de Clientes para entregar a Proposta de Valor. Os Canais servem para ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos, permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos e fornecer suporte ao cliente após a compra. O Canal tem cinco (5) fases: O conhecimento – se trata de como aumentar o conhecimento sobre o produto e serviço. A avaliação – visa ajudar o cliente a avaliar o que estamos oferecendo. A compra – como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos. A entrega – como entregar uma Proposta de Valor. E por fim, o pós-venda – que fornece o apoio para os clientes após a venda. A intenção do Canal é encontrar um equilíbrio entre diversos canais que consigam atender as necessidades dos clientes e que possam proporcionar uma melhor experiência aos consumidores e maximizar os lucros. Dentro dos canais possíveis, a empresa pode utilizar diferentes formas de distribuição canais de marketing direto como internet, telemarketing e lojas de varejo (KOTLER e KELLER, 2010).

O Relacionamento com Clientes é o tipo de vínculo criado entre a empresa e o Segmento de Cliente (OSTERWALDER, 2004). A motivação do relacionamento se dá por conquista de clientes, retenção de clientes e ampliação das vendas. Existem diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que podem coexistir: Assistência pessoal, Assistência pessoal dedicada, Self-service, Serviços automatizados, Comunidades e Cocriação. A empresa pode se relacionar direto com o cliente (Business to Consumers – B2C) ou com um intermediário que irá conectá-lo com seus clientes (Business to Business – B2B) ou se relacionando com o Governo, da mesma maneira que acontece com B2B (Business to Government – B2G) (KOTLER e KELLER, 2010).

O bloco das Atividades-Chaves descreve as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. São os passos necessários para produzir a Proposta de Valor, alcançar e manter o Relacionamento com Clientes e gerar renda. Essas Atividades variam com o tipo de Modelo de Negócio, por exemplo, para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem o desenvolvimento de software. Para a Dell, o gerenciamento da cadeia de fornecimento (OSTERWALDER, 2004).

Recursos Principais, assim como as Atividades-Chaves dependem do tipo de Modelo de Negócio. São ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos. Esses Recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, podendo ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. As Parcerias Principais são terceirizadas e alguns recursos fora da empresa. Existem quatro tipos de diferentes de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores, Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes, Joint venture para desenvolver novos negócios e Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Ainda pode ser descrito três tipos de motivações para parcerias: Otimização e economia de escala, Redução de riscos e incertezas e Aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER, 2004).

A Estrutura de Custos descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Os custos são calculados a partir dos Recursos Principais, logo, definindo eles se torna mais fácil esse cálculo. A Fonte de Receita é o componente que representa o dinheiro que a empresa gera. Refletir sobre o que o Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar é o que garante uma maior precisão para a geração de renda. Existem dois tipos de Fontes de Receita: Transações de renda resultantes de pagamento único e Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra (OSTERWALDER, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa se propôs a identificar as características de negócio de artistas que usam técnicas de graffiti para realizar trabalhos comerciais. Juntando assim, informações suficientes, para se preencher o quadro Business Model Canvas, como forma de análise desse conteúdo.

Foi necessário coletar informações referentes ao funcionamento e a estrutura de trabalho dos artistas. Quais suas parcerias, como funciona seu atendimento, como funciona o seu marketing, informações que pudessem preencher o quadro Canvas para se fazer uma análise mais detalhada.

A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo do tipo estudo de caso, fazendo-se entrevistas em profundidade, baseada em um roteiro semiestruturado. A escolha pelo estudo de caso se deu devido ao tipo de análise do objeto, que é de maneira mais aprofundada, visando o exame detalhado. Sendo uma das técnicas mais fundamentais de pesquisa a entrevista e a observação (GODOY, 1995). Além disso, esse método é apropriado para gerar e construir teoria em áreas com poucos dados (JOIA, 2004).

Neste trabalho, visou-se examinar a construção do modelo de negócio a partir das ideias preliminares dos artistas. Para tanto, foi necessária uma pesquisa exploratória com artistas que fazem esse tipo trabalho e que estavam dispostas a entregar as informações necessárias sobre suas atividades.

Para maior riqueza das informações, entrevistaram-se artistas de duas cidades: Porto Alegre e São Paulo, levando em consideração as peculiaridades de cada mercado e tipo de trabalho de cada artista. A escolha dessas duas cidades se deu pelo movimento crescente dessa atividade na capital gaúcha, com o aumento da popularidade do graffiti e por São Paulo ser a capital que mais tem expressões de arte urbana no Brasil, tomando-a como referência na relação entre as duas cidades para o trabalho.

A escolha dos artistas se deu pela relevância deles no cenário do graffiti nacional, acessibilidade deles para com o pesquisador e, também, devido à distinção entre as características artísticas de cada deles. Dessa forma, foram entrevistados três artistas – dois de Porto Alegre e um de São Paulo -, com os três, marcou-se e entrevistou-os pessoalmente, seguindo o roteiro semiestruturado de entrevista que visa preencher os nove (9) blocos que compõe o Modelo de Negócio.

A organização e a análise dos dados se deram por meio de análise de conteúdo e do modelo Canvas de negócio, de maneira que os dados preenchessem os blocos do modelo. Formando assim, três fontes de dados sobre o modelo de negócio desses artistas que utilizam técnicas de graffiti. Podendo-se então, cruzar os dados desses três quadros que foram gerados a partir das entrevistas e, por fim, propondo um modelo de negócios genérico sobre esse mercado que vem se estruturando, hoje, de maneira informal.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo irá abordar os dados que foram coletados através das entrevistas com três (3) artistas que trabalham com pinturas comerciais, que usam técnicas de graffiti. O roteiro utilizado, que se encontra no Anexo A, foi montado para que fosse possível preencher os nove (9) blocos, para então, criar o Modelo Canvas das figuras 3, 4 e 5.

4.1 ARTISTA A

O artista A se chama Raphael Barcelos é de São Paulo e faz graffiti desde 1998. Seus trabalhos comerciais começaram por volta do ano 2000, mas foi em 2012 que ele criou a SP ART, que se propõe a criar e executar trabalhos de pintura decorativa com técnicas de aerografia e graffiti. Sua criação se deu devido às situações ora por muita demanda ora pelas viagens que o artista costuma fazer. O artista entendeu a importância de criar o coletivo para que na sua ausência, ainda assim, ele consiga atender os clientes, mesmo que seja através de outros artistas de sua confiança.

Figura 3: Quadro Canvas Artista A



Proposta de valor

O artista A tem seu foco em pinturas de paredes tanto externas quanto internas, sendo a maior parte de seus trabalhos para o comércio. De um cliente para outro sempre há uma grande diferença, no que diz respeito à técnica e estilo, fazendo com que o artista tenha que se adaptar.

Versatilidade, técnica, desenho e estilo são os grandes diferenciais do artista, em comparação com seus concorrentes. Essas características foram adquiridas devido à sua vivência das pinturas na rua através do graffiti. O uso – e domínio – do spray, juntamente com a bagagem de experiências pintando graffiti na rua faz com que o acabamento de seus trabalhos seja diferente dos seus concorrentes.

O artista, como relatado na entrevista, poderia, devido ao seu interesse pelo futebol, direcionar algumas de suas produções a esse mercado, com o intuito de se aproximar e ir encaixando seu trabalho nesse segmento. Murais para clubes, fazer parceria com algum estilista para desenhar edições especiais de camisetas, fazendo assim conexões com o mundo do esporte.

Segmento de clientes

O artista atende clientes de todos os portes. Existe uma frequência maior de trabalhos no comércio, sendo essa a maior movimentação do seu negócio. Porém, também são requisitados trabalhos de decoração de interiores (quartos infantis e residências), fachadas de empresas, casa de campo, ações em eventos de grandes marcas (Nike, por exemplo).

O maior volume de trabalhos é em estabelecimentos comerciais, não tendo um padrão no tipo de demanda, apenas que os comerciantes buscam uma forma de se diferenciar dos seus concorrentes usando as pinturas com um acabamento diferenciando.

Canais

A comunicação do trabalho do artista é feita através dos próprios clientes, por indicação de um para outro, na maior parte das vezes. Para o artista, trabalho gera mais trabalho. O artista possui página nas redes sociais Facebook e Instagram como portfólio, seu contato com os clientes se dá de maneira mais informal, podendo ser algo mais direto, tratando dos detalhes pelo WhatsApp ou de maneira mais pessoal, marcando uma reunião e conversando melhor, algo mais íntimo devido a experiência com o artista.

O artista possui um site que está off-line, mas está planejando reativá-lo para atrair mais clientes.

O ideal é que o artista reative o site, e mantenha atualizado quanto às informações necessárias, mas também trabalhe de maneira efetiva com as redes sociais: atualizando regularmente, fazendo postagens periódicas, para que esse conteúdo tenha a possibilidade de gerar uma mídia espontânea. Facebook e Instagram, mantendo-os atualizados ou com fotos dos trabalhos já feitos ou projetos próprios – até mesmo ligados ao futebol.

Relacionamento com o cliente

O atendimento é feito diretamente pelo artista, sendo, em geral, de maneira mais informal – pelo WhatsApp, por exemplo – devido a uma proximidade (no que diz respeito à indicações) e perfil dos clientes (no que diz respeito ao porte das empresas). É bastante grande a diferença entre projetos, o artista às vezes interfere e agrega, outras vezes apenas executa a ideia do cliente. No geral, os clientes gostam da visão que o artista traz para o projeto, devido à sua experiência nessa função.

Os clientes trazem suas dúvidas e dicas na hora da execução também, fazendo algumas alterações no projeto como trocas de cores, que o artista se adapta, sem grandes problemas.

A prospecção de clientes se dá pelos trabalhos desenvolvidos que geram novos trabalhos e também através da indicação dos clientes, não se tendo nenhum investimento em publicidade ou algum tipo de impulso por outros meios.

A adoção de mecanismos que impeçam que o artista arque com algum prejuízo é algo interessante. Pagamentos prévios, assinatura de contratos para que o artista fique amparado legalmente são medidas que pode ajudar, devido a uma relação mais informal que o artista tem que ele comece um processo de burocratização, visando uma maior segurança para ambas as partes.

Fontes de receita

A fonte de receita deriva das pinturas, tendo o preço que o artista julga justo pelo trabalho. Sobre o mercado, ele desconhece o valor preciso dos outros artistas, mas relata que por conversas com alguns clientes, na maioria das vezes, a concorrência cobra mais barato.

O artista tem consciência da qualidade de seu trabalho, entende que sua experiência agrega valor para seu preço. “Sei que eu não sou o mais barato e nem pretendo ser... Se for pela questão preço você não vai fazer comigo. Mas aí você vai avaliar colocar na balança e ver o que vale mais para você, o meu portfólio está aqui...”. Esse trecho mostra a confiança que o artista tem no que oferece, mostrando que tem consciência do seu mercado, no que diz respeito ao outros players, colocando em questão o preço mais alto que ele cobra, mas garantindo a qualidade.

Os clientes, geralmente, pagam através de depósitos, mas também tendo alguns que preferem pagar em mãos o dinheiro.

O artista não tem contrato com empresas que o pagam regularmente. O que, eventualmente, acontece, é de algumas redes de loja que estão em expansão ou padronização fazerem trabalhos em série com o artista, gerando assim, uma espécie de renda fixa devido a trabalhos consecutivos.

Também já aconteceu de empresas contratarem trabalhos em datas comemorativas específicas (páscoa, natal, etc.) e sempre chamarem o artista, fazendo com que houvesse uma regularidade (anual) em trabalhos. Fora esses exemplos, eventuais, não há uma regularidade nos trabalhos, que gere uma receita através de contratos. Tudo acontece de maneira mais orgânica.

O artista pode explorar um pouco mais os recursos digitais, produzindo algumas peças tanto para fomentar o desejo de novos clientes quanto para se manter ativo nas redes sociais, como forma de fixar sua marca para o público que o segue.

Atividades principais

A principal atividade do artista é a pintura de exteriores e interiores. Podemos analisar os passos para que se complete essa atividade.

O primeiro passo é o briefing com o cliente para entender o que ele quer e espera da pintura, fazendo com o que artista comece a visualizar na sua imaginação aquilo que o cliente deseja para ter noção se é possível realizar.

Em seguida, o artista (adapta o que for necessário) e começa a pesquisar referências para criar de fato a arte que será feita. Para então, apresentar para o cliente e poder executar.

Recursos principais

O principal recurso que o artista utiliza são as tintas – latas de spray, tinta acrílica, rolos e pinceis. Ele tem um compressor de ar (uma máquina que possibilita mais precisão no traço), escadas e quando necessário ele aluga um andaime, porém isso entra no orçamento do trabalho.

Outra prática que gera custo são os ajudantes que ele contrata para alguns trabalhos ou que são muito grandes, referente ao espaço físico, ou que precisam ser concluídos em um período muito curto.

O artista, tendo a intenção de contratar, de maneira fixa, esses artistas que ele, esporadicamente, contrata. Seria interessante, começar a se preparar para uma função mais gerencial e estratégica com cursos, workshops, para que ele consiga desenvolver essa ideia de expandir a SP ART e possa se resguardar, devido ao esforço físico que esse tipo de prática causa.

Parcerias principais

Os principais parceiros são alguns outros artistas que, eventualmente, trabalham auxiliando em trabalhos maiores. Normalmente, são artistas que também trabalham com esse viés de pinturas comerciais, porém as habilidades desses artistas são complementares as dele – artista A.

Dessa maneira, o artista consegue atender a todas as demandas de seus clientes. Isso faz com que através das parcerias ele se torne completo.

O artista pode firmar parcerias com lojas de tintas, de maneira com que se estreite relação com este parceiro e se possa tirar vantagens relacionadas a preço, prazos de pagamento e facilidades na entrega, gerando assim uma maior segurança quanto ao material e possibilitando uma redução de custos.

Estrutura de custos

O artista sempre cria os projetos prezando pela maior qualidade possível. O material tem um grande peso no orçamento e caso tenha algum ajudante (outro artista), também é de grande participação no custo, caso o artista se proponha adaptar um pouco seu orçamento, o artista ainda assim, tenta fazer ajustes que tenham pouco impacto na qualidade de seu trabalho.

A preocupação com a qualidade se dá por ser algo totalmente visual, qualquer baixa na qualidade impactará negativamente na imagem do artista.

4.2 ARTISTA B

O artista B se chama Marcelo Pax, de Porto Alegre. É um artista que viveu anos fazendo graffiti na rua, mais voltado para a caligrafia, e com o passar do tempo desenvolveu um estilo particular com referência lúdica, colorida e marcada por um personagem que marca presença por várias partes da cidade.

Figura 4: Quadro Canvas Artista B



Proposta de valor

O artista B tem como proposta de valor, entregar ao seu cliente peças artísticas diretamente ligadas à rua. Com referências dos graffitis que ele faz rua, o seu público quer ter

uma tela, uma pintura na parede de casa, um móvel customizado do artista que remeta a seus trabalhos autorais.

O artista tem noção da relação direta que tem os trabalhos dele, que as pessoas veem na rua, com o desejo delas quererem peças/pinturas suas para comprar. De maneira geral, o maior valor que o artista oferece é a entrega de um trabalho original, autoral e de um alto valor artístico (para colecionadores).

Tendo como referência uma reflexão feita na própria entrevista, que o artista tem noção de que os seus clientes são consumidores, devido à característica do produto artístico, que não irão comprar seus produtos em grande volume, pelo caráter de serem colecionadores – das telas ou das pinturas de interiores – o artista deveria repensar, financeiramente, seu valor.

Segmento de clientes

Os clientes do artista são, na sua maioria, pessoas físicas. O artista entende que desde que o hobby de fazer graffiti começou a gerar renda, o sistema que foi puxando trabalhos era o de conhecidos que gostavam das suas pinturas, convidá-lo para fazer algum tipo de trabalho. O que com o tempo tomou uma dimensão maior, fazendo com que amigos de amigos o chamassem e assim sucessivamente.

As pessoas físicas, nesse contexto, tem uma renda extra e tem um conhecimento ou preocupação estética, pensando em decoração e investindo nisso, ou colecionando algumas peças de arte de artistas contemporâneos. Sendo esses clientes ou pessoas que querem uma peça de arte pela questão estética ou alguém que gosta e acompanha os trabalhos do artista.

Canais

A principal forma que o artista tem para interagir com os clientes e possíveis clientes são as redes sociais, em especial o Instagram. Esta rede, com o foco em fotos, é a mais dinâmica e recorrente plataforma que o artista usa para postar trabalhos tanto digitais quanto físicos, fotos de pinturas na rua - tudo relacionado ao seu trabalho autoral.

Muitas pessoas o marcam em fotos de alguma arte que elas tenham visto o que também gera certa proximidade maior com o artista. Esta interação se dá pelo tipo de rede social.

A geração de conteúdo para a internet é uma grande forma de mostrar seu portfólio e fazer com que o seu público acompanhe sua constante evolução e produção artística.

Essa relação com as redes sociais é que desperta o interesse do seu público, que gera o primeiro contato, que posteriormente, pode fazer com esse cliente indique para outros amigos.

Relacionamento com o cliente

O atendimento é feito pelo próprio artista, não tendo intermediários. Sendo o e-mail, o maior meio de contato para as negociações.

O artista entende que o fluxo de indicações é muito rápido. Num intervalo de um mês a indicação de uma pessoa para a outra já se concretiza um novo trabalho. Pinturas em paredes internas das casas de clientes para ambientação gera um efeito bem rápido para novos trabalhos, porque amigos que vão até a casa e veem o trabalho, na hora entram em contato com o artista para fazer um orçamento.

O artista não vê um grande problema com uma possível perda de clientes, pois seu trabalho está mais para uma posição de peça artística, o que faz com que o cliente que tenha interesse, venha por uma motivação própria ou um interesse por colecionar. Essa característica faz com que o cliente que consome uma vez o seu produto, não consuma mais. Podendo apenas gerar outras indicações para amigos, mas não consumindo mais peças, pela característica da coleção.

Para aprimorar cada vez mais sua imagem como artista plástico, o interessante seria que ele conseguisse que um intermediário (“empresário”) fizesse o contato com os clientes na fase da negociação, para que ele ficasse vinculado apenas com o aspecto artístico, dando mais status de profissionalismo nessa relação.

Fontes de receita

O preço que o artista cobra é relativo ao valor que ele entende que vale a peça que ele cria, não existindo um preço de mercado definido é algo muito pessoal. O artista abre espaço para permutas, se o interessado em alguma peça dele tenha algo que interesse o artista.

No geral os clientes que consomem os seus produtos tem um poder aquisitivo estável e não há problemas em relação ao pagamento.

Uma fonte de receita que já rendeu uma renda fixa foi um contrato com uma loja que vendia capas de celular. O artista liberava suas ilustrações para que a loja vendesse capas de celular com suas artes, repassando trimestralmente o pagamento.

Atividades principais

As principais atividades do artista, no que diz respeito à criação, se dão após o contato com o cliente. Tendo em mente que o artista prioriza por uma criação autoral, não abrindo para uma grande cocriação com os clientes. Ele vê o portfólio, indica algumas referências e o artista cria em cima desse contato. Esse seria o processo mais mecânico e imediato no processo da venda de uma peça (ou pintura de interior).

No dia-a-dia do artista, seu processo de criação é constante. Desenhar em cadernos, pintar telas e grafitar na rua são atividades recorrentes que compõe ao longo do tempo seu estilo de trabalho e gera material para que as pessoas conheçam cada vez mais o seu trabalho.

Recursos principais

O recurso mais caro é o material. Tanto tintas spray quanto telas, tintas para tela e pincéis. O aluguel do apartamento no qual o artista mora, que também funciona como atelier, ele vê como um recurso, pois o artista morava na zona sul e se mudou para a zona central, justamente, para facilitar sua localização para os trabalhos que realiza. Outro recurso é o deslocamento. O artista vai de duas (2) a três (3) vezes no local que será realizada a pintura – para um primeiro contato, alguma reunião, a pintura e algum retoque – isso faz com se tenha um gasto grande em Uber.

Parceiras principais

O artista não tem parceiros. Seus materiais são comprados por conveniência, no local onde fica mais confortável – no quesito localização.

Como seu trabalho é autoral, o artista gosta de estar presente em todas as etapas, desde a criação, até a execução. Com isso, não há terceirização de nenhuma etapa do processo de nenhum de seus produtos – peças de arte ou pinturas internas/externas.

Estrutura de custos

O artista vê a sua mudança de moradia da Zona Sul para o Centro um fator que ajuda na economia dos seus gastos. O tempo e dinheiro perdidos se deslocando foi algo que reduziu com essa mudança.

No que se refere ao trabalho em si, o artista prioriza a qualidade. Materiais tanto para pinturas em tela quanto pinturas em paredes. Os clientes têm entendimento sobre arte e se preocupam a durabilidade das peças, por exemplo, o artista conhecendo seus clientes, não economiza nos materiais, pois entende a importância desse aspecto na valorização do seu trabalho.

4.3 ARTISTA C

O artista C se chama Jackson Brum, de Porto Alegre. Ele faz graffiti desde o final dos anos 90 e sempre foi ligado à cultura hip-hop, fazendo parte de grupos de dança. Já foi arte educador no Instituto Ronalinho, com ligação a projetos sociais. Jackson é formado em Design Gráfico, o que fez seus desenhos ganharem traços únicos devido a essa influência, mesclando o graffiti no design e vice-versa.

Figura 5: Quadro Canvas Artista C



Proposta de valor

O artista C entende que todos os trabalhos são diferentes, pois os clientes sempre trazem propostas diferentes. A criação do artista dentro do briefing que lhe é apresentado é o que traz a identidade e característica de seu trabalho.

O tratamento com os clientes e profissionalismo, aliado à qualidade artística de seu trabalho é o que seus clientes veem de valor, para o artista.

Segmento de clientes

O artista tem bem definido o público com o qual deseja trabalho, clientes de grande porte. Hoje em dia, ele pega clientes de médio porte para cima, pois tem um valor financeiro mínimo com o qual trabalha. Trabalhos menores do que essa quantia ele não aceita, porque no seu entendimento não compensa o custo-benefício.

Clientes ligados à arquitetura, com um alto poder aquisitivo são os clientes que o artista preza. São clientes que entendem o modo de trabalho do artista, com briefing, e gostam que seja assim, melhor estruturado.

Canais

Os canais que o artista usa são as redes sociais Facebook e Instagram, o seu site e a indicação dos clientes. O artista mantém esses canais atualizados, mas tem planos de trabalhar melhor e mais efetivamente com essas mídias. Para 2018, o artista pretende trabalhar com publicações patrocinadas e melhorar os recursos do site.

Pensando em expandir a produção de conteúdo nas redes sociais, o artista poderia começar – ou através de parceria ou contratando – produzir vídeos do processo de suas pinturas, vídeos rápidos ou mais trabalhados para que se tenha mais uma ferramenta que chame a atenção dos possíveis cliente e público em geral que o segue nas redes sociais.

Relacionamento com o cliente

O primeiro contato com os clientes é feito, preferencialmente, por e-mail, para que haja um melhor posicionamento sobre formalidade do artista. Um orçamento formal – não só com um preço descrito – é encaminhado pelo artista e ele também pede um briefing para o cliente. Após esse primeiro contato, o artista deixa livre para o cliente a melhor forma de se comunicar, se por e-mail, mesmo, ou WhatsApp, Messenger, independente do canal, a intenção do artista é deixar o cliente confortável quanto a isso.

O artista prioriza um contato pessoal quando é um trabalho grande, no que envolve maior planejamento. Com a intenção de passar mais confiança sobre o projeto. Ainda, se é um cliente com um bom potencial para se ter um relacionamento mais estreito, o artista prioriza uma reunião para fazer este contato. Visando uma possível prospecção de

clientes através desses trabalhos, seja pela influência de um cliente específico ou pelo tamanho de um trabalho que dará uma maior visibilidade.

Fontes de receita

O artista, também, é formado em Design Visual, isso dá a ele um maior escopo de produtos. Além dos trabalhos de pinturas de interiores e de exteriores, o artista faz alguns serviços de identidade visual, por exemplo.

Seu trabalho com murais de graffiti, é visto pelo artista, como algo mais pontual, não dando espaço para se trabalhar com contratos fixos – o que geraria uma renda regular -, o artista entende que mantendo uma boa imagem frente a seus clientes é uma forma de ao poucos ir abrindo para novos produtos.

O artista trabalha com um contrato de serviço. Depois de assinado é que o artista começa a desenhar o projeto do cliente. Nesse contrato está acordado que o cliente deve depositar 50% do valor antes do trabalho e 50% depois do trabalho feito. Esse foi o mecanismo criado devido às suas experiências com antigos clientes – de um poder aquisitivo menor.

Atividades chave

As atividades principais do artista estão diretamente ligadas ao graffiti, pois é o que mais lhe garante a rentabilidade. Ele faz algumas peças publicitárias, identidades visuais, atividades que tem ideia de fazer com que cresça a demanda ao longo do tempo.

No que diz respeito ao graffiti, no contrato de serviço, ele estima sete (7) dias para a criação do projeto para apresentação para o cliente. O artista faz bastantes pesquisas para criar aquilo em cima do briefing que lhe foi dado. Para a execução o tempo é relativo ao tamanho do mural – e alguma eventualidade do clima.

Recursos principais

Como principal recurso para o artista são as tintas, o material para pintura externa e interna, que ele tem um pequeno estoque para que não falte para nenhum trabalho. O artista

prioriza pelo uso de latas de spray pelo garantia de durabilidade que ele consegue estimar com o uso dessa técnica e material. O artista também mantém seu computador atualizado quanto a peças e programas, pois para as pesquisas, criação dos layouts e identidade visual é de suma importância não ter problemas com a máquina.

O artista, devido à sua demanda, utiliza da terceirização de alguns trabalhos ou da contratação de ajudantes para trabalhos muito grandes. Ele usa da sua rede de relacionamentos e chama alguns outros artistas de sua confiança – no que diz respeito à qualidade desses outros artistas – para repassar alguns trabalhos ou contrata para ajudá-lo. Ainda nesse sentido, o artista pretende cada vez mais terceirizar seus trabalhos de pinturas internas e externas devido esforço físico que causam, partindo assim para uma criação mais focada para o design, pegando apenas alguns trabalhos de murais que forem mais interessantes.

Pensando nos seus clientes de grande porte, o artista está em fase de finalização da obra de um estúdio. Esse espaço físico, ele vê como mais uma ferramenta para conquistar esse cliente de alto poder aquisitivo.

Parcerias principais

A Katucha Tintas, loja especializada em materiais para pinturas, é o maior parceiro do artista, pois existe uma relação bem próxima entre ele e o dono, na qual, independente da situação, se o artista precisar de algum material o dono sempre se dispõe para fazer a entrega e os pagamentos se postergam para o final do mês sem muitas dificuldades, existindo assim uma relação de confiança e fidelidade entre artista e loja.

O artista poderia aplicar treinamentos para alguns artistas, visando treiná-los para então começar a estabelecer uma relação de mais confiança com o trabalho executado por eles. Vislumbrando o futuro, no qual o estúdio tenha demandas tanto de design quanto de murais, quanto mais pessoas de confiança – no que diz respeito ao trabalho – melhor e mais seguro o Artista C estará para o crescimento do seu estúdio.

Estrutura de custos

O artista preza pela qualidade, independente do tipo de cliente. Sua escolha pelo público de maior poder aquisitivo se dá justamente pelo entendimento que eles têm sobre o valor, não havendo assim adaptações da qualidade em relação ao preço.

Seus custos estão diretamente ligados ao material para pintura, não economizando para que consiga manter seu padrão e imagem como profissional. Outro custo está na obra do estúdio que está para ser finalizado.

Seu preço mínimo garante que seus custos sejam quitados, tranquilamente, pois ele foca nesse público de grande porte e entende que eles compreendem um preço mais elevado.

5 ANÁLISE E COMPARAÇÕES

Neste capítulo será possível analisar os dados dos artistas e compará-los dentro de cada segmento.

Figura 6: Quadro Canvas



Proposta de valor

Os três (3) artistas têm ligação direta com a técnica do spray, que caracteriza o graffiti e a rua. O acabamento que essa técnica proporciona é o maior diferencial que todos os artistas, independente do foco do trabalho, têm em comum.

Suas propostas de valor diferem no que diz respeito ao tipo de trabalho – autoral ou “brifado” - que cada um está ligado. As características que cada artista terá de ter estão

ligadas, diretamente, a isso: ou ter o trabalho com um estilo único e consistente ou ter uma grande habilidade na reprodução de diferentes desenhos.

Segmento de clientes

Apenas o artista C tem bem definido o público o qual pretende atingir. Os outros artistas não buscam um típico específico, mas algumas práticas que o artista B tem, selecionam, de certa forma, o seu público.

O artista C foca seu trabalho para um público de grande porte, a criação de ações como a construção de um estúdio, por exemplo, visando se tornar cada vez mais profissional é o que faz do artista C o mais bem definido em relação ao público. O artista B não traça metas para a definição, mas o tipo de trabalho mais livre e priorizando a criação autoral são ações que selecionam um tipo de público, que valoriza trabalhos mais artísticos. O artista A tem uma fácil habilidade em reproduzir diferentes desenhos, o que proporciona uma maior abrangência de clientes.

Canais

Os três artistas usam redes sociais – Facebook e Instagram, especificamente – como portfólio e gerador de conteúdo para se manter em evidência para seu público. A publicação de trabalhos, desenhos e pinturas é uma maneira de se promover e gerar o interesse dos clientes. A indicação de um cliente para outro é igual para todos os artistas, essa prática é muito forte e gera muitos trabalhos eles. Todos têm planos de entrar de maneira mais estruturada nas mídias digitais

Relacionamento com o cliente

O artista A trata de maneira mais informal seus clientes, devido à característica deles de não requerer tanta burocracia e em muitas vezes querer um contato mais íntimo, por isso o uso do WhatsApp, diretamente. O artista B capta muitos clientes pelo Instagram, que utilizam o e-mail disponibilizado na própria rede social para o primeiro contato. O artista C, no primeiro contato tenta ser o mais formal possível para com isso, causar uma primeira

impressão e já ir moldado a sua imagem desde então. Após isso, o artista deixa livre para o cliente ditar qual a melhor maneira de se relacionar.

Todos utilizam os meios digitais para se comunicar com os clientes. Mesmo que passe por alguma primeira etapa, os clientes acabam tendo um contato direto e mais informal com os artistas, tornando a relação mais próxima. Esse tipo de relação ajuda o artista a criar um laço afetivo com o cliente, fazendo com que isso influencie na criação e, conseqüente, produto.

Fontes de receita

Os três (3) artistas tem a mesma característica para as pinturas de interiores e exteriores com técnicas de graffiti, são trabalhos pontuais. A rentabilidade se dá pelo volume de trabalho que vai se renovando organicamente. O artista A, que reside em São Paulo, tem um fluxo de trabalho regular e não tem outros produtos, como os artistas B e C. Sua característica de trabalho – grande habilidade para reprodução de diferentes desenhos – alinhada com o público que o artista atende, faz com que ele se mantenha trabalhando constantemente. O artista B produz telas, ilustrações digitais e alguns tipos de customização que garante outro tipo de renda que não só a das pinturas. O artista C, que é formado em design, produz, além dos murais, peças publicitárias e identidades visuais.

Mesmo com abordagens diferentes, todos os artistas estão ligados à criatividade, arte e criações estéticas, característica comum deste mercado, aplicada a diferentes ferramentas (artes plásticas e design).

Atividades chave

Todos os artistas têm as atividades chave semelhantes. O processo para a criação de um trabalho comissionado passa pelos mesmos passos: no mínimo, uma conversa com o cliente – ou um briefing -, para se entender a expectativa do cliente em relação ao trabalho. Após essa fase, o artista começa sua pesquisa para enriquecer seu repertório para que criação surja. Depois de criado, vem a parte da execução que é, totalmente, variável de acordo com o tamanho do trabalho e proposta. Importante ressaltar, a parte da execução é a que se pode

terceirizar, pois o trabalho do artista está na transformação da abstração do cliente para um projeto concreto e executável.

Recursos Principais

Unanimemente, material para pintura é o maior recurso para os artistas. As melhores latas de spray são estrangeiras, conseqüentemente, mais caras. O que faria o preço de todos os artistas subirem. Todos utilizam latas um pouco mais baratas, mas que não comprometem a qualidade dos trabalhos. Cada artista tem sua particularidade com algum outro recurso, mas nada comparado ao material para pintura.

Parceiros chaves

O artista C é o único que tem um fornecedor como parceiro, explorando uma relação de confiança e fidelidade para que haja esse benefício mútuo. O artista A entende, que os ajudantes são grandes parceiros, sendo de suma importância para que ele consiga atender todas as demandas – no que se refere a outros estilos.

Estrutura de custos

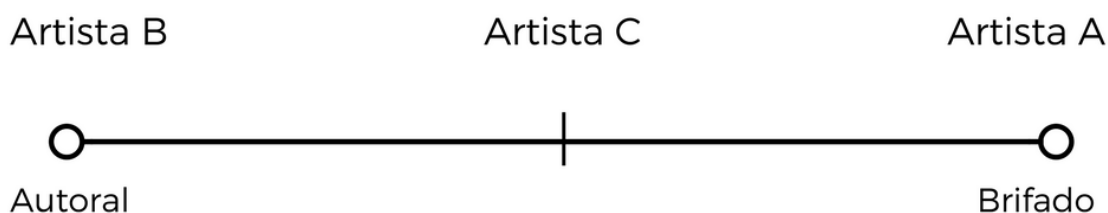
Todos os artistas prezam pela qualidade do seu trabalho. Se tratando de um produto, totalmente, ligado a aspectos visuais, é inevitável que se pese a qualidade. Ainda assim, todos os artistas adaptam algum custo, se necessário, para algum cliente específico, que gere algum benefício futuro.

6 DISCUSSÕES

Os três (3) artistas têm práticas diferentes, no que se refere às suas produções artísticas. Pensando-as como produtos suas finalidades são distintas, estando ligadas apenas pela prática originada do Graffiti e a utilização da sua técnica – com spray.

Os artistas A, B e C estão em diferentes pontos - criando-se uma escala do quanto eles são autorais ou brifados, como se pode observar na figura 7

Figura 7: Escala dos Artistas



Pode-se considerar o Artista B como mais autoral, devido à sua proposta de valor, assim como sua intenção como artista voltada para esse tipo de criação que se encaixa na categoria Artes, que inclui Artes Visuais – pinturas (UNCTAD, 2010). Que é equivalente a categoria Cultura (FIRJAN, 2016), que engloba Patrimônio e Artes, da mesma maneira.

Na outra ponta da escala, o Artista A, se caracteriza como brifado, pela sua característica de trabalhar mais ligado à briefing, tendo uma forma de trabalho com uma criação menos autoral, menos voltada para a produção de artes plásticas. Ao que se pode aproximar da categoria, da economia criativa, relacionadas às de Criações Funcionais, que tem um caráter de prestação de serviço ou criação de produtos (UNCTAD, 2010). Também, equivalente a essa categoria, existe a chamada Consumo (FIRJAN, 2016), que tem o mesmo conceito de atividades com finalidade funcional.

Desse modo, podemos estabelecer uma relação entre as categorias da Indústria Criativa com as características dos artistas que usam técnicas de graffiti encontradas nessa pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu com os objetivos propostos. Definiu um modelo de negócio para os artistas que utilizam técnicas de graffiti. Após o contato com alguns artistas, com relevância dentro do cenário do graffiti, que trabalhassem, comercialmente, com essas técnicas e que tivessem estilos de trabalho diferentes – artisticamente, falando -, estabeleceu-se contato com eles para a aplicação da entrevista, para então, obter-se as informações necessárias. Essas informações foram dispostas, numa primeira análise, de maneira a se descrever o modelo de negócio de cada artista.

A coleta de dados permitiu entender um pouco mais desse universo dos artistas que tem sua origem da arte de rua e que adquirem todo o conhecimento artístico, muito empírico e intuitivo, de suas experiências através do graffiti. Tornando-se, naturalmente, uma forma de negócio, que embora, na sua maioria, não se tenha nenhum conhecimento específico sobre essa área, mais uma vez, a experiência de se ir fazendo vai garantindo com que esses artistas vão aprendendo. Esse trabalho, além da contribuição acadêmica, traz uma carga social, na tentativa de modelar esse tipo de negócio e profissionalizar um pouco mais, na tentativa de tirar o aspecto marginalizado que a arte de rua tem.

Através do trabalho pode-se perceber a importância e peso dos materiais de pintura tem dentro dos recursos dos artistas, o que pode servir como objeto de estudo para outras áreas ou como indicativos para outros negócios relacionados à tinta. Podendo desenvolver essa relação dos artistas com materiais nacionais de qualidade superior. Ainda na análise dos dados, pode-se notar a grande importância que a qualidade na execução tem para os artistas, sendo a concretização dos trabalhos o que prospecta e gera novos clientes, não se tendo um grande gasto em divulgação, pois seu próprio trabalho faz o papel da sua publicidade.

O relacionamento com o público que gosta tanto do trabalho dos artistas quanto de arte em geral se dá pelas redes sócias – *Facebook e Instagram* -, sendo uma característica forte deste bloco. A junção do mundo on-line das mídias digitais, com do mundo off-line dos trabalhos físicos de pinturas em paredes ou telas é uma combinação que gera bons resultados de visibilidade espontânea em redes de contatos. Alguns artistas deixam junto de sua assinatura, em seus trabalhos na rua, seu *username*, *site* ou *hashtag*, devido a essas características do mundo digital.

Pode-se fazer uma contribuição teórica, identificando o movimento que a prática da atividade de pintura com técnicas de graffiti tem dentro das conceituações das categorias da economia criativa, sendo esse trânsito entre as categorias ligadas às Artes e Criações Funcionais (UNCTAD, 2010).

Como estudos posteriores, pode-se fazer um estudo sobre como os clientes veem essa prática, qual é a percepção de valor para eles. Ainda, mas ligado a arte, pode-se pesquisar a relação entre essas práticas físicas e a produção digital de arte – no que diz respeito a precificação de bens intangíveis e de um valor relativo, quanto a arte.

REFERÊNCIAS

- ARTE urbana em SC se reinventa e põe o grafite na decoração e nos negócios. **Site G1**. Santa Catarina. 2016. Disponível em: http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/2016/09/arte-urbana-em-sc-se-reinventar-e-poe-o-grafite-na-decoracao-e-nos-negocios.html?utm_source=facebook&utm_medium=share-bar-desktop&utm_campaign=share-bar
- BENDASSOLLI, P; WOOD JR., T; KIRSCHBAUM, C; PINA E CUNHA, M. **Indústrias Criativas**: definição, limites e possibilidades. In: RAE. São Paulo: 2009. Acesso em 24 de Agosto.
- COELHO. R. L. F. Gestão **Do Marketing Em Micro E Pequenas Empresas**. Revista da ANEGEPE – REGEPE, 2013.
- GITAHY, Celso. **O Que é Graffiti**. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- DEHEINZELIN, Lala. Economia Criativa e Desenvolvimento: Oportunidades e Desafios – 2008.
- TAMAMAR, Gisele. Grafite, design, artesanato... Indústria criativa movimenta R\$ 110 bilhões no Brasil. **Estadão - Pequenas e Médias Empresas**. 29 out. 2014. Site. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,grafite--design--artesanato-industria-criativa-movimenta-r-110-bilhoes-no-brasil,4995,0.htm>>
- FIRJAN. Federação das indústrias do estado do Rio de Janeiro. **Indústria Criativa**: mapeamento da indústria criativa no Brasil. Sistema FIRJAN, 2008. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/EconomiaCriativa/VersaoImpressa/index.html>
- FIRJAN. Federação das indústrias do estado do Rio de Janeiro. **Indústria Criativa**: mapeamento da indústria criativa no Brasil. Sistema FIRJAN, 2016. Disponível em: <http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>
- KNAUSS, Paulo. Grafite urbano contemporâneo. In: TORRES, Sonia. **Raízes e rumos**: perspectivas interdisciplinares em estudos americanos. Rio de Janeiro: Editora 7Letras, 2001.
- MIGUEZ, Paulo. **Repertório de fontes sobre economia criativa**. Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007. Acesso em 26 out 2016.
- MIGUEZ, op. cit. p.98 NAVARRETE, FC. **Los nuevos modelos de negocio en la economia creativa**: Ecmociones y redes sociales. Madrid. 2012.

NEWBIGIN, John. A Economia Criativa: um guia introdutório. **Série Economia Criativa e Cultural/1 do British Council**. Londres. 2010. Acesso em 2 de setembro.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: A proposition in a design science approach. Université de Lausanne, Suíça, 2004. Acesso em 20 de outubro

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 300p. il. Rio de Janeiro: Alta Books, 2001. Acesso em 24 de outubro

RAMOS, Célia Maria Antonacci. **Grafite, Pichação & Cia**. São Paulo: Annablume, 1994. Acesso em 2 de novembro

[REIFSCHNEIDER, E.](#) Arte em espaços não convencionais: grafite como força motriz da apropriação do espaço público urbano. **Polêm!ca**, v. 15, p. 34-47, 2015. Acesso em 2 de novembro.

SCHULTZ, V. “**Intervenções urbanas, arte e escola: experimentações e afectos no meio urbano e escolar**”. 19o Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas “Entre Territórios”. Cachoeira, BA. 2010.

SILVEIRA, F.L. Grafite revisitado. Estética e comunicação de rua em Porto Alegre. **Arquitetura Revista**, São Leopoldo/RS, v.2, n.1, p.11-21, jan-jun, 2006.

TINHO. TV Augusta - #02 Street Art. Vídeo Canal “TV Augusta” – Site: Youtube. 24 de janeiro de 2013.

TOES, Thiago. TV Augusta - #02 Street Art. Vídeo Canal “TV Augusta” – Site: Youtube. 24 de janeiro de 2013.

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010**: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. – Brasília : Secretaria da Economia Criativa/Minc ; São Paulo : Itaú Cultural, 2012. 424 p. Acesso 24 de Agosto.

ANEXO A

ROTEIRO DA ENTREVISTA:

Segmento de clientes:

1) Os clientes são de porte pequeno, médio ou grande? O que consiste a maior parte deles?

2) Há alguma similaridade (necessidade, atributos, comportamento) entre os clientes do artista? O artista busca por alguma característica específica nas prospecções de clientes?

3) Algum tipo de cliente é rejeitado pelo artista?

Proposta de valor:

1) A entrega do trabalho é muito diferente de um cliente para outro?

2) O que o artista tem de diferente para entregar ao cliente, em relação aos concorrentes? (Ex.: Preço, velocidade do serviço, estilo, experiência, qualidade.)

3) O artista atende as necessidades dos clientes? Que necessidades são essas? Há alguma coisa que tenha consciência de poderia fazer mais ou melhor pelo cliente?

Canais:

1) Como o artista atinge o cliente?

2) Como é a entrega do trabalho do artista para o cliente?

3) Através de que canais os cliente preferem ser atingidos. De que forma eles preferem que seja a entrega do trabalho?

4) Que meio o artista utiliza para se relacionar com os clientes?

5) Há o uso de redes sociais? Quais? A manutenção e atualização são frequentes?

6) Há um site próprio?

Relacionamento com o cliente:

1) Como é realizado o atendimento do artista para o cliente? Presencialmente?

Por e-mail?

2) O cliente colabora com os próprios projetos? Ou o trabalho é solicitado e é somente entregue, sem colaboração?

3) Como é feita a aquisição de novos clientes?

4) E caso haja a perda de um cliente, o artista busca futuramente este mesmo cliente?

Fontes de Receita:

1) A receita do artista é transacional devido a pagamentos realizados por compra de serviço específico? Ou é recorrente, resultante de pagamentos constantes de acordo com algum contrato? Há taxas extras?

2) Há algum valor estipulado de mercado? Qual o valor da concorrência?

3) Os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço da empresa, ou há a redução do valor para atrair clientes?

4) Como eles pagam esse valor? E como eles gostariam de pagar?

5) Tem alguma receita principal de algum cliente específico?

Recursos Principais:

1) Quais são os principais recursos físicos do artista? Estrutura própria, aluguel manutenção de máquina, veículos.

2) E os recursos humanos?

3) Há terceirização? De que serviços?

4) Quais são os bens do artista?

Atividades Chave:

1) Quais são as principais atividades do artista?

2) Há a construção e entrega de um serviço simples ou de qualidade superior?

3) O artista constrói e traz novas soluções para os problemas dos clientes?

Parcerias Principais:

1) Quais são os fornecedores do artista?

2) Há a dependência de algum fornecedor? Só ele sabe fazer determinado serviço?

3) Quais são os parceiros do artista?

4) Quais os recursos que o artista adquire desses fornecedores e parceiros?

5) Que atividades eles executam para o artista? São atividades principais?

6) As parcerias são entre não competidores? Há alguma parceria com algum concorrente?

Estrutura de custos:

- 1) O artista se preocupa mais com minimizar os custos da estrutura ou há uma maior preocupação com a qualidade do serviço entregue, independente dos custos.
- 2) Quais são os custos mais representativos? Aluguel, servidor, funcionários?
- 3) Quais recursos são os mais caros?
- 4) Quais atividades são mais caras?