

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUSTAVO ZATT RIBEIRO**

**ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA O APLICATIVO *GOMONEY*  
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

**Porto Alegre  
2016**

GUSTAVO ZATT RIBEIRO

**ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA O APLICATIVO *GOMONEY*  
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

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: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Teniza da Silveira

Porto Alegre  
2016

GUSTAVO ZATT RIBEIRO

**ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA O APLICATIVO GOMONEY  
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

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.

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Teniza da Silveira – UFRGS**

---

---

Porto Alegre  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Vejo os agradecimentos como o espaço onde lembramos de todos que fizeram parte deste caminho traçado ao longo da vida e da faculdade, desde a nossa família até nossos mentores que vamos conhecendo a cada nova situação.

Então, primeiramente, quero agradecer aos meu pais, Nelsi e Raul, que me proporcionaram ótimos ambientes de aprendizado desde muito cedo, até ajudas essenciais, e existenciais, nestes últimos tempos divididos entre as preocupações e felicidades com a conclusão do curso. Neste mesmo caminho, agradeço à Juliana, que conseguiu me ajudar em todos os momentos sem nenhuma exceção, procurando deixar sempre as angústias mais leves para concluir este trabalho.

Também não posso deixar de lembrar o apoio destes três e de toda a família Zatt e Ribeiro sempre preocupados e dispostos a ajudar para enfrentar as doenças indesejadas neste último trecho e continuar vencendo-as do jeito que estas vinham aparecendo.

Agradeço, ao mesmo tempo, minha orientadora Teniza pelo tempo dispendido em correções, dúvidas e sugestões para tornar meu trabalho sempre melhor e com informações de grande valor para o meu futuro.

Gostaria também de lembrar dos meus amigos e amigas de todos os cantos, que souberam sempre ouvir meus assuntos, dúvidas, incertezas, derrotas e vitórias da minha vida, todos os dias disponíveis para ajudar.

Além disso, e não menos importante, agradeço muito aos meus amigos e colegas da 21 Mobile, empresa que me faz crescer em meus pensamentos e me torna a cada dia um melhor profissional.

Então aqui fica o meu muito obrigado a todos que estiveram presentes neste longo trajeto até a formatura!

## RESUMO

A economia, nos últimos anos, tem mudado para um canal de compartilhamento, com o intuito de proporcionar menores custos e maiores benefícios aos seus consumidores e participantes. Surge, neste mesmo âmbito, o aplicativo GoMoney, baseado na troca de moedas estrangeiras entre pessoas e sem intermediários. Desenvolvido e lançado, ficaram ainda lacunas estratégicas a serem trabalhadas para o seu melhor aproveitamento. Diante disso, este trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas, visou estruturar o modelo de negócios para o GoMoney. Foi escolhido, devido a sua natureza de mudanças constantes - importante para novos negócios - o modelo de negócios Canvas. Como meios de tornar este objetivo mais assertivo e útil à equipe do produto, foi analisado bibliograficamente, e através de uma pesquisa com o público alvo, o mercado. Buscou-se então caracterizar o comportamento dos turistas em relação às trocas de moedas. Além disso, foram desenvolvidos outros braços estratégicos, como a Análise SWOT, o que deu bastante embasamento sobre o ambiente interno e externo que o GoMoney se encontrava. A partir destas informações obtidas, foi possível uma estruturação do Modelo de Negócios Canvas com melhor rendimento, além de sugestões de melhoria ao sistema já apresentado no negócio.

**Palavras-chave:** Canvas. Câmbio. GoMoney. Turismo. Troca de moedas. SWOT. Economia Compartilhada.

## ABSTRACT

The economy, in recent years, has shifted to a sharing channel, with the aim of providing lower costs and greater benefits to its consumers and participants. In this same scope, comes up the application GoMoney, based on the exchange of foreign currencies between people and without intermediaries. Developed and launched, there were still strategic gaps to be worked on for its best use. In view of this, this Business Administration final paper, aimed at structuring the business model for GoMoney. It was chosen, due to its constant changes nature - important for new business - the Canvas business model. As a means of making this objective more assertive and useful to the product team, it was analyzed bibliographically, and through a research with the target audience, the market. It was then sought to characterize the behavior of tourists in relation to currency exchanges. In addition, other strategic arms were developed, such as SWOT Analysis, which gave a lot of background on the internal and external environment that GoMoney was in. Based on this information, it was possible to structure the Canvas Business Model with better performance, as well as suggestions for improving the system already presented in the business.

**Key-words:** Canvas. Exchange. GoMoney. Tourism. Currency exchange. SWOT. Sharing Economy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz SWOT .....	21
Figura 2 - Representação de um modelo de negócios .....	23
Quadro 1 - Compêndio de abordagens de modelo de negócios .....	24
Figura 3 - O quadro do modelo de negócios .....	27
Figura 4 - Histograma sobre a idade dos participantes .....	47
Figura 5 - Gênero dos respondentes .....	48
Figura 6 - Países mais visitados pelos respondentes .....	50
Figura 7 - Destino do dinheiro estrangeiro que sobrou .....	51
Figura 8 - Conforto para trocar moeda com um amigo .....	52
Figura 9 – Conforto para trocar moeda com um amigo de um amigo .....	53
Figura 10 - Conforto para trocar moeda por meio de um App .....	53
Figura 11 - Conforto em trocar moeda, com histórico de avaliações .....	54
Figura 12 - Por onde há mais acesso à internet .....	55
Figura 13 - Por onde se prefere acessar a internet .....	55
Figura 14 - Preferência por baixar aplicativos .....	56
Figura 15 - Utilização de Apps por categorias .....	57
Figura 16 - Ordem de importância para informações de segurança .....	59
Figura 17 - Preferência por modos de troca de moeda .....	60
Quadro 2 - Quadro análise SWOT .....	64
Quadro 3 - Quadro Canvas .....	75

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3	OBJETIVOS	13
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>13</b>
1.4	JUSTIFICATIVA	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1	ESTRATÉGIAS	15
2.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	17
<b>2.2.1</b>	<b>Segmentação e seleção do mercado-alvo</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Análise SWOT</b>	<b>20</b>
2.3	<i>BUSINESS MODEL</i>	22
2.4	<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	25
<b>2.4.1</b>	<b>Os Nove Componentes</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Grátis como modelo de negócios</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Processo de construção do modelo de negócios</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>42</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
<b>3.1.1</b>	<b>Dados secundários</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Dados primários</b>	<b>43</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Análise dos dados</b>	<b>45</b>
3.2	ESTRATÉGIAS	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>47</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	47
4.2	COMPORTAMENTO DO VIAJANTE	48
4.3	TESTES SOBRE O CONFORTO PARA TROCA DE MOEDAS	52
4.4	VALIDAÇÃO DO APP	54
4.5	COMENTÁRIOS	60
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO AMBIENTE</b>	<b>61</b>
5.1	ANÁLISE EXTERNA	61
5.2	ANÁLISE INTERNA	62
5.3	MATRIZ SWOT	64
<b>6</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS</b>	<b>67</b>
6.1	O QUE?	67
6.2	PARA QUEM?	69
<b>6.2.1</b>	<b>Segmentos de clientes</b>	<b>69</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Relacionamento com os clientes</b>	<b>69</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Canais</b>	<b>70</b>
6.3	COMO?	70
<b>6.3.1</b>	<b>Atividades-chave</b>	<b>70</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>71</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Parcerias principais</b>	<b>72</b>

6.4	QUANTO? .....	72
6.4.1	<b>Estrutura de custos</b> .....	<b>72</b>
6.4.2	<b>Fontes de receita</b> .....	<b>73</b>
6.5	QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS .....	75
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>76</b>
7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	78
7.1	SUGESTÃO DE MELHORIAS .....	79
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário TCC GoMoney</b> .....	<b>85</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, visa, através dos conhecimentos obtidos ao longo do curso e da literatura estudada e consultada, ajudar o processo de estruturação e implementação de um novo modelo de negócios para o aplicativo GoMoney.

A sua organização está definida em sete capítulos, sendo estes na seguinte sequência: delimitação do tema, definição do problema, objetivos do trabalho e justificativa do mesmo, como primeiro capítulo introdutório; O segundo capítulo traz a revisão de literatura sobre estratégias e modelagem de negócios com ênfase no Canvas; O terceiro traz a metodologia utilizada ao longo do trabalho, junto a estruturação da pesquisa desenvolvida; No quarto capítulo estão as análises de dados desta pesquisa; No quinto capítulo foi realizada a análise SWOT do GoMoney; O sexto traz a construção do modelo de negócios Canvas; E no sétimo e último capítulo, estão presentes as considerações finais, que satisfazem os objetivos do trabalho, além das sugestões de melhorias gerenciais para maior geração de valor do produto em questão e as limitações do estudo.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

As atitudes de consumo têm sofrido diversas mudanças nos últimos anos. Percebe-se que o conceito é mais ecológico, solidário e tem um maior apelo pessoal (HAMARI, SJÖKLINT e UKKONEN 2015). Através destes, há o surgimento de um novo modelo de economia, chamado de Economia Mesh, como nos traz Lisa Gansky em seu livro “Mesh: porque o futuro dos negócios é compartilhar”.

Seu nome é encontrado usualmente como Economia Compartilhada, a qual é fundamentalmente baseada no compartilhamento pela rede – em acesso, ao invés de posse (GANSKY, 2011), o que torna a compra/troca muito mais simples e fácil àqueles serviços e produtos que já eram presentes nosso dia-a-dia.

Exemplo disso são os filmes e seriados, agora com acesso facilitado pela plataforma criada pela Netflix, a qual une lançamentos, filmes antigos, seriados, todos

em apenas um lugar através de um pagamento de uma mensalidade, totalizando, em setembro de 2016, 83 milhões de usuários ao redor do mundo, em mais de 190 países, segundo a página oficial do Netflix (2016).

Além de muitos outros serviços de economia compartilhada, destaca-se, também, o aluguel de apartamentos (antes dominados por imobiliárias e redes hoteleiras) agora facilitado pelo AirBnb, que disponibiliza às pessoas a possibilidade de alugar suas casas e quartos para viajantes, bem como uma experiência mais agregadora e barata aos inquilinos, sendo estes dois bons exemplos para situarmos o que é esse novo movimento pós-consumista iniciado após a crise mundial ocorrida em 2008 (GANSKY, 2011).

Ao passo que estas inovações vêm tomando um espaço cada vez maior no nosso cotidiano e as estratégias empresariais e de marketing vêm seguindo as mesmas linhas de Minstzberg (2001) e Porter (2004), os modelos de negócios estão se adaptando as realidades propostas pelo empreendedorismo atual e pela grande gama de informações que estamos nos acostumando a tratar.

Estes modelos hoje são, segundo Osterwalder e Pigneur (2003), o elo conceitual entre a estratégia, processos organizacionais e sistemas de informação, facilitando a comunicação entre eles e promovendo, especialmente, o compartilhamento do conhecimento da empresa/produto, sendo de grande importância para o desenvolvimento destes novos negócios.

À medida que a rede de informações da população aumenta, com o maior uso de *gadgets* eletrônicos, aumenta-se a presença de aplicativos e confirma-se a era digital, onde a comunicação se torna mais fácil e chave para a nossa vida pessoal e profissional. Exemplificando em números, hoje o Brasil possui, segundo a Anatel (2016) em janeiro de 2016, mais celulares do que pessoas, chegando a marca de 125,31 celulares a cada 100 habitantes, o que em 2006 eram 53,09 celulares a cada 100 habitantes.

Outro mercado que vem ganhando espaço no contexto mundial é o turismo que chega a 9% da economia mundial e, em 2015, atingiu o número 1,184 bilhão de turistas viajando para outros países, 50 milhões a mais que em 2014 e 256 milhões mais que o período pré-crise de 2008, segundo o relatório de 2016 da World Tourism Organization.

Estes dados nos levam a compreensão de um forte crescimento neste ramo, que está bastante ligado ao impulsionamento da economia compartilhada.

Diante destes dados de crescimento surge o GoMoney, da empresa 21 Mobile, que tem como essência a união da economia compartilhada e o turismo. Este é um aplicativo de comunicação que proporciona que os seus usuários encontrem quem está vendendo ou comprando a sua moeda de preferência ao redor do mundo.

Utiliza-se tabelas de compra, venda e a tabela GoMoney – baseadas em bureaux de cotações. Esta última trata-se de uma média aritmética entre os valores de compra e venda, regulares de casas de câmbio, para que ambos usuários tenham ganho monetário, tanto na sua compra, como na venda. Então, promove-se o encontro destas pessoas para que oficializem a troca, dispensando-se idas às casas de câmbio e podendo efetuar a qualquer momento, em qualquer lugar e sem taxas cambiais.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O propósito do *App* GoMoney é facilitar, aos seus usuários, o câmbio e principalmente a poupança do capital destinado às viagens. Porém ainda são enfrentados problemas relacionados à falta de planejamento estratégico, o qual deveria ter sido estruturado antes do lançamento, e uma pesquisa com possíveis usuários sobre o porquê ainda não utilizam o *App*, para que seja possível a assimilação e correção destes fatores.

Estas faltas relatadas são observadas pelos membros da equipe GoMoney, os quais dividem seu tempo entre o aplicativo e a 21 Mobile (empresa que sustenta o projeto), não dispendo de muito tempo para este planejamento necessário já com o aplicativo em funcionamento.

Além destas, o produto conta atualmente 500 usuários, número bastante abaixo do pretendido pela empresa (pelos números que os mercados estudados apresentam) e as trocas ainda não se dão com um nível alto de organicidade.

Diante destas necessidades, a empresa tem buscado incubadoras nacionais e internacionais para melhor desenvolvimento do negócio, entretanto a busca ainda é

incipiente e ainda não obteve-se êxito nas tentativas destas consultorias e aconselhamentos.

Dessa forma, este trabalho de conclusão visa responder a seguinte pergunta:  
**Como estruturar e implementar estrategicamente o modelo Canvas de negócios ao aplicativo GoMoney?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Estruturar o modelo de negócios para o aplicativo GoMoney.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar integrantes do mercado alvo;
- Descrever o comportamento de turistas que viajam ao exterior em relação a compra e venda de moedas;
- Detalhar o quadro do modelo Canvas de negócios;
- Propor sugestões de melhoria.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O trabalho em questão foi escolhido a partir de necessidades encontradas em campo pela equipe da 21 Mobile, que está diretamente representada pelo autor deste, como a baixa aderência do público pelo GoMoney e falta de estrutura estratégica, até agora, para avaliar os fatores internos e externos a companhia.

Diante disso foi projetada a realização de uma pesquisa, com o intuito de identificar e analisar o público alvo, trazendo maior conhecimento sobre o mercado, o que deu uma maior base de dados para definir as estratégias de posicionamento e segmentação.

Estes pilares deram bastante conteúdo e expertise para chegarmos à um dos objetivos: desenvolver, a partir do *business model canvas*, o modelo de negócios do GoMoney, que norteará a aderência de novos usuários e a consolidação deste novo produto pelo mercado.

Os dados coletados e as proposições de estratégias deste trabalho foram entregues à empresa estudada, a qual utilizará o projeto para benefício de conhecimento e aplicação do que foi trabalhado, podendo oferecer alterações nas características do produto, gerar melhor visibilidade nos componentes estratégicos do modelo de negócios, bem como ajustar a comunicação interna da equipe e com o público do aplicativo.

Além da contribuição para a companhia, este trabalho também foi de extrema importância para a capacitação e formação do autor, o qual procurou aplicar o que foi aprendido ao longo da faculdade de administração, com ênfase nas suas áreas de maior afinidade, marketing e estratégia organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz a fundamentação teórica em que está embasado o presente trabalho de conclusão.

A primeira parte desta seção traz as estratégias organizacionais e suas definições, seguida pelas estratégias de marketing, onde são apresentados quatro assuntos: posicionamento, segmentação e seleção do mercado alvo e, por último, a análise SWOT. Como terceira parte, os *Business Models* de forma genérica ainda com suas principais definições e caracterizações. Fechando este capítulo trouxe-se o *Business Model Canvas* com suas características, peculiaridades e estruturas para o seu desenvolvimento.

### 2.1 ESTRATÉGIAS

Segundo Porter (2004) a estratégia e a eficiência são certamente dois pilares para as empresas chegarem a seu objetivo correto, a geração de valor. Um destes pilares, a estratégia, é o que iremos entender e trazer nesta seção.

Através do livro “O Processo da Estratégia” de Mintzberg e Quinn (2001), os autores descrevem a estratégia como plano central de uma organização, tratando das principais metas, políticas e ações que a empresa deverá tomar. Estando bem formulada ajuda na organizar os recursos com base nas competências e deficiências internas, bem como mudanças ocorridas em um ambiente externo.

Mintzberg (2001) traz em seu livro cinco definições de estratégia, as quais nomeia de os 5 P’s, que são:

- **Estratégia Como Plano:** “É algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação.” (MINTZBERG, 2001). Nesta definição o autor escreve que as estratégias são preparadas anteriormente às ações que serão aplicadas, sendo desenvolvidas de forma consciente e deliberada.

- **Estratégia Como Pretexto:** Nesta definição o autor enfatiza que o pretexto pode ser visto como uma manobra, ou estratagem, que visa processos de barganha, focando nos aspectos mais dinâmicos e competitivos.
- **Estratégia Como Padrão:** É especificamente um padrão em fluxo de ações e a consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não, segundo Mintzberg (2001)
- **Estratégia Como Posição:** “É, especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação.” Esta estratégia, a partir do enfoque da administração, é onde este ambiente e os recursos são encontrados, já pelo viés econômico, é onde se gera o retorno financeiro.
- **Estratégia Como Perspectiva:** Nesta última definição, Mintzberg (2001) a constitui não apenas como uma posição escolhida, mas sim uma maneira enraizada de ver o mundo. Não só a estratégia sendo para a organização o que a personalidade é para o indivíduo, mas sim sendo um conceito compartilhado e coletivo.

Após estas cinco definições, Mintzberg (2001) traz que elas não são excludentes, mas sim compatíveis e complementares, podendo a estratégia como perspectiva e posição, serem interligadas a de plano e padrão.

Certo e Peter (1993), no livro “Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia”, conceituam a administração estratégica como um processo contínuo e interativo, visando a manutenção da organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Esta definição, segundo os autores, tem cinco etapas, como segue:

- **Execução de uma análise do ambiente:** Monitoração do ambiente organizacional a fim de detectar riscos e oportunidades tanto de futuros momentos, como do presente, que possam levar ao cumprimento das metas e aumentando o sucesso organizacional. Nesta seção, há três subseções de ambientes: Geral, ambiente externo a organização e com componentes com vastos objetivos e de pouca atuação imediata; Operacional, ainda é externo,

porém com os objetivos específicos e com atuações imediatas; E interno, sendo retratado o ambiente interno com implicações imediatas.

- **Estabelecimento de uma diretriz organizacional:** Nesta etapa é definida a meta geral da organização, sendo esta a missão da empresa, e também os objetivos organizacionais, os dois são os principais indicadores e norteadores da empresa. Na missão são incluídos os valores, quem são os clientes e o tipo de produto em questão, já os objetivos são as metas para as quais a organização aponta seus esforços, podendo estes ser de curto e longo prazo.
- **Formulação de uma estratégia organizacional:** Nesta etapa de formulação de estratégia são definidos os objetivos a longo prazo, junto com a definição das ações que serem tomadas e os recursos que serão despendidos para o cumprimento destes.
- **Implementação da estratégia organizacional:** É, sobretudo, a etapa de realização do que foi trabalhado nas etapas anteriores. Certo e Paul (1993) propõem um modelo de cinco estágios para esta implementação, que são: Analisar as mudanças estratégicas, analisar a estrutura organizacional, analisar a cultura organizacional, selecionar uma abordagem de implementação e, finalmente, implementar e avaliar a estratégia. Lembrando, que esta etapa, segundo os autores, deve ser feita com base na administração participativa, sendo bem recebida por todos integrantes da organização até a alta administração.
- **Controle e gestão estratégica:** Esta etapa é essencialmente definida pela avaliação e monitoração do processo de administração estratégica. Aqui são avaliados os resultados, comparados com o que havia sido planejado e, também, onde são tomadas as medidas corretivas, caso algo tenha fugido do processo trabalhado nas outras etapas.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Segundo Pride e Ferrel (2000), uma organização necessita desenvolver uma estratégia de marketing, o que inclui um plano de ação para desenvolver, distribuir,

promover e apreçar produtos que atendam as necessidades do mercado-alvo. Além disso, as estratégias permitem que os objetivos, não só de marketing, mas também corporativos tenham sucesso.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), o planejamento estratégico busca responder a três perguntas básicas: qual é o negócio em que estamos agora? O que está acontecendo no ambiente? E o que o negócio deveria estar fazendo?

Então, os autores escrevem que este processo é contínuo e ocupa-se mais da efetividade do que da eficiência daquilo que se faz.

Entre as estratégias principais para o desenvolvimento deste trabalho estão a segmentação, seleção e posicionamento em relação ao mercado alvo, os três principais pilares da estratégia de marketing, segundo Kotler e Keller (2012), além da análise SWOT, que possibilita um maior aprofundamento sobre as realidades da organização e do produto em questão.

### **2.2.1 Segmentação e seleção do mercado-alvo**

“A seleção de um mercado-alvo adequado pode ser a decisão mais importante que uma empresa tenha que tomar no processo de planejamento.” (PRIDE e FERREL, 2000).

Esta seleção, segundo os autores, deve ser sempre a primeira definição de uma estratégia de marketing. Nesta etapa visa-se entender os competidores, os produtos e também o nicho de mercado que os concorrentes estão presentes.

Devem ser avaliadas estas peças-chaves para fazer um melhor direcionamento dos esforços, tanto da equipe de marketing, quanto da equipe alocada para definição e execução das estratégias.

A identificação de um mercado-alvo é um dos resultados do processo de segmentação, segundo Ferrel e Hartline (2005), definida quando dividem o mercado total em segmentos menores e relativamente homogêneos, que compartilham dos mesmos interesses, necessidades ou desejos. Então, ao escolherem os mercados-alvos, conseguem identificar um ou mais segmentos de indivíduos, organizações ou instituições os quais serão dirigidos os esforços de marketing.

Define-se também que não podemos apenas ver os consumidores, mas sim a esfera total do mercado para que possa ser melhor entendido e melhor aplicada esta segmentação. Diante disso o Sebrae suporta que devem ser avaliados o mercado concorrente e o mercado fornecedor, além do mercado consumidor.

No livro *Estratégias de Marketing*, os autores Ferrel e Hartline (2005) tratam um assunto bastante atual, que é análise dos padrões de compra de cada indivíduo, aumentando a precisão nesta seleção e segmentação do mercado. O que antes ocorria através de e-mails e malas-diretas, hoje se torna o *Big Data*<sup>1</sup>, trazido pela facilidade do acesso à informação trazido pela internet e, por consequência, pelas redes sociais (Facebook, LinkedIn, Google).

### 2.2.2 Posicionamento

“Posicionamento é a essência pela qual uma empresa, produto ou marca são percebidos pelo seu segmento alvo (e também por outros públicos relevantes) e distinguidos dos concorrentes.” (URDAN e URDAN, 2010).

Para Ferrel e Hartline (2005), o posicionamento, ou diferenciação, envolve também a criação de uma imagem mental da oferta do produto e suas características diferenciadoras. Estes autores nos trazem um processo de criação de uma posição relativa favorável, o qual envolve diversas etapas:

- Identificar o mercado alvo;
- Determinar as necessidades, preferências e benefícios almejados pelo mercado-alvo;
- Examinar as características diferenciadoras e o posicionamento de todos os concorrentes, atuais ou futuros;
- Comparar a posição da oferta do produto em relação ao dos concorrentes para cada uma das principais necessidades, desejos e preferências do mercado-alvo;

---

<sup>1</sup> Termo que descreve o imenso volume de dados – estruturados e não estruturados – que impactam os negócios no dia a dia.

- Identificar uma posição única cujo foco sejam os benefícios que o concorrente não oferece ao seu mercado;
- Desenvolver um programa de marketing para alavancar a posição da empresa e convencer o cliente de que a oferta do produto irá satisfazer as necessidades dele;
- Reavaliar continuamente o mercado alvo, a posição da empresa e a da concorrência para traçar os caminhos do programa de marketing.

Diante desta sequência de etapas, é possível ter maior segurança sobre o que está sendo investido e, também, maior controle sobre o que deve ser avaliado e reavaliado em um processo de posicionamento.

### 2.2.3 Análise SWOT

A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

A análise SWOT envolve o monitoramento dos ambientes interno e externo da empresa, ou produto em questão. Traz, em suas siglas em inglês, quatro palavras-chave: *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças). Destas são divididas em dois grupos já anteriormente comentados: Ambiente externo, que englobam as oportunidades e ameaças, e ambiente interno, admitindo as forças e fraquezas.

Para a análise do ambiente externo, Kotler e Keller no seu livro *Administração de Marketing*, 2012, nos traz a importância de monitorarmos as forças macroambientais, exemplificadas pela economia, tecnologia e sociedade, e as forças microambientais, como clientes, concorrentes e fornecedores, ambas com bastante influência na capacidade da empresa/produto obter lucros.

“Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades” (KOTLER e KELLER, 2012). Diante desta afirmação, os autores tratam sobre as principais oportunidades do mercado, todas elas trazendo particularidades e pontos ainda não atingidos, como oferecer algo

necessário que falte oferta, oferecer algo existente, mas de uma maneira nova ou superior e, por último, oferecer algo completamente novo ao mercado.

As ameaças, também fatores externos, são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens, para Moraes (2008).

Já para entendermos melhor o ambiente interno de uma organização, ou de um produto, devemos analisar as forças e fraquezas destes.

As forças, ou pontos fortes da organização, são, para Rezende (2008), as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. Estas têm a pretensão de reduzir e, em muitos casos, tentar eliminar as fraquezas.

Para Bastos (2014) são aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. Estas devem ser superadas afim de evitar processos falhos no desenvolvimento da empresa e a falência da organização.

Podemos ilustrar estes quatro quadrantes da matriz SWOT com a figura 1.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: SPM Comunicação (2010)

Então, para que possa ser feita uma análise mais verossímil e de maior aproveitamento, segundo Ferrel e Hartline (2005), o responsável pelo quadro SWOT deve combinar as forças com as oportunidades, converter fraquezas em forças, além de ameaças em oportunidades.

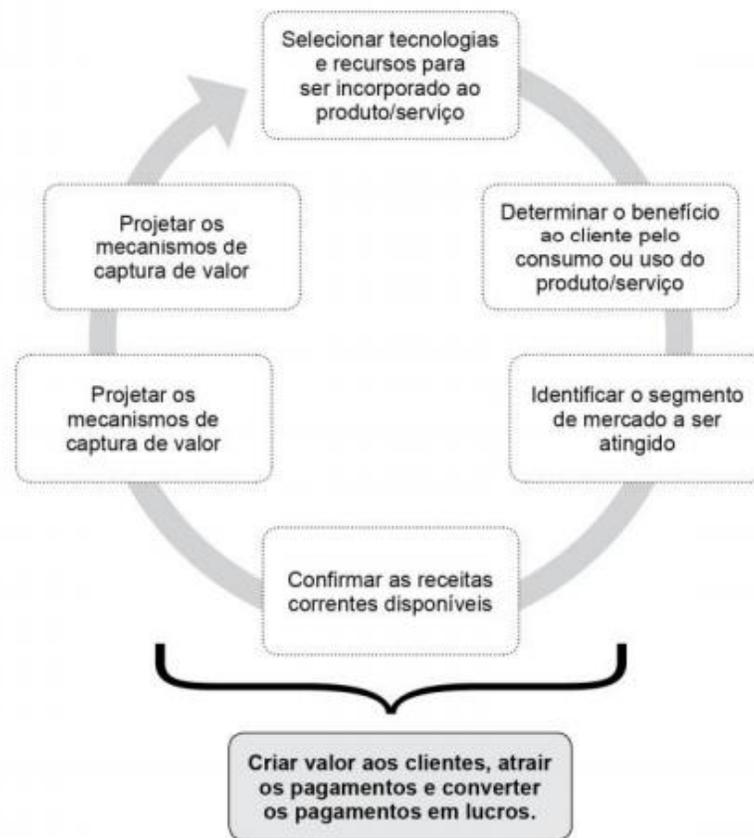
### 2.3 BUSINESS MODEL

Rausch (2012) inicia seus entendimentos sobre Modelos de Negócios a partir da evolução do pensamento estratégico teórico e prático. Diante da percepção de pesquisadores e executivos que a definição de estratégias internas, a fim de guiar a organização, já não vinha sendo um diferencial competitivo. Através disto, o autor nos aponta que surgem os MN's, sendo estes uma questão maior à dimensão estratégica.

“Sem um modelo de negócios bem desenvolvido, os inovadores irão falhar na captura e entrega de valor” (Teece, 2010).

A partir desta afirmação de Teece (2010), vemos a grande importância da modelagem de negócios para a estruturação básica de uma organização, mas também a dificuldade de se ter explicações semelhantes sobre o que são modelos de negócios por diversos autores. Para ele o modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam a proposta de valor, além de uma estrutura viável de receitas e custos para poder entregar este valor ao cliente, então sempre podendo ser vistas como estruturas de relações entre os *stakeholders*. Como representação do Modelo de Negócios de Teece, temos a imagem abaixo:

Figura 2 – Representação de um modelo de negócios.



Fonte: Teece (2010)

Teixeira e Lopes (2016, *apud* Zott, Amit e Massa, 2010), escrevem que modelo de negócios deve ser visto como uma unidade de análise. Ele não descreve isoladamente o ambiente interno ou externo da empresa, mas sim as atividades internas com a sua rede, para atender as necessidades dos consumidores e dos demais stakeholders, ou seja, o propósito da criação e distribuição de valor. Os autores também enfatizam que estas criações de modelos de negócios, suas diferentes nomenclaturas e seus diferentes *frameworks* necessitam sempre do compartilhamento das informações e de uma estrutura colaborativa, utilizando-se de toda a rede para a criação e manutenção de do modelo de negócios.

Vemos, segundo Morris et al (2003), que há uma grande diversidade nas suas definições, o que coloca desafios para delimitar a natureza e os componentes destes.

Baseado em uma análise de conteúdo de diversos autores, do tema *business model*, Morris (2003) conta que há três categorias que trazem as principais ênfases dos modelos: Econômica, operacional e estratégica. Em sequência, também escrevem que os autores tem seu início ligado apenas a parte econômica e como é a lógica da organização para definir seus fluxos de lucro ao longo do tempo. Já outros, como Slywotsky (1996) tem sua maior preocupação ligada a parte estratégica, fazendo ligações de como a empresa seleciona seus clientes, define e diferencia as suas ofertas, define as tarefas que vão ser terceirizadas e configura seus recursos com intuito de criar utilidade para o cliente, gerar valor e desenvolver ótima capacidade competitiva.

Através destas diversas linhas de definições, Daidj (2014) traz uma série de autores e seus pensamentos sobre o que é o modelo de negócios.

**Quadro 1 – Compêndio de abordagens de modelo de negócios**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Amit e Zott (2001, p. 511, tradução nossa)	“Um modelo de negócios descreve o conteúdo, a estrutura e a governança de operações, de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios”.
Hawkins (2001, tradução nossa)	“Um modelo de negócios é descrito como o relacionamento comercial entre a organização, os produtos e/ou serviços que fornece ao mercado”.
Osterwalder (2004, p.15, tradução nossa)	“Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém uma série de elementos e seus relacionamentos permitindo que organização expresse sua lógica de ganhar dinheiro. É a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes...”.
Tapscott (2001, p. 5, tradução nossa)	“Modelo de negócios se refere arquitetura do núcleo de uma empresa, em específico como são implantados todos os

	recursos relevantes”.
Magretta (2002, p. 87, tradução nossa)	Conceitualiza como “histórias que representam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócios responde as velhas perguntas de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que faz o valor do cliente? Também respondem perguntas fundamentais que todo gerente deve perguntar: Como fazemos dinheiro neste negócio? E qual é a lógica econômica de base que explica como pode ser entregue valor ao cliente com um custo apropriado”.

Fonte: Daidj (2014).

## 2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

Osterwalder e Pigneur (2011) trazem uma nova maneira nova de desenvolver um modelo de negócios para empresas. Este novo modelo traz métodos que podem ser utilizados tanto para a concepção, ou nascimento, de uma organização, quanto para empresas que mudam seus passos com constância.

Kallás (2012), nos traz, como referência mais importante para Osterwalder, o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (Harvard Business Review, 1992; 2000), principalmente nos seus aspectos visuais, *visual thinking*, do mapa estratégico, quanto da divisão das suas perspectivas de negócios, abrangendo grande gama de informações interligadas e compartilhadas, permitindo, através dos princípios de *visual thinking*, que haja diálogo entre quem implementa e quem vive o modelo de negócios.

Segundo Teixeira e Lopes (2016), a estrutura do Canvas vem sendo aplicada na identificação e análise de vários modelos de negócios, desde modelos de plataforma em rede até os modelos tradicionais da indústria, inclusive de grandes conglomerados. O aspecto intuitivo e didático do método Canvas tem feito com que esse método seja bastante utilizado, principalmente por empresas e consultorias.

“O modelo Canvas aponta que ao ter acesso às fontes da vantagem competitiva, as empresas terão condições de alcançar desempenho superior. O esforço está em identificar, obter e organizar ativos idiossincráticos e heterogêneos para se diferenciar dos competidores.” (TEIXEIRA e LOPES, 2016) Nesta sequência, não podem ser ignorados os agentes externos, como concorrentes, governo, clientes e fornecedores.

Este modelo de negócios permite uma visão holística e flexível, através de um quadro, representado pela figura 2, que auxilia os empreendedores nos processos de criação, diferenciação e inovação.

Este quadro é dividido em quatro grandes etapas: como; o que; para quem e quanto.

Diante destes blocos há nove outras subdivisões, que são: parcerias principais, atividades principais e recursos, para a pergunta “Como?”; Proposta de valor, para a pergunta “O que?”; Relacionamento com clientes, canais e segmento de clientes, para a pergunta “Para quem?”; E estrutura de custos e fontes de receita, para a pergunta “Quanto?”.

O conceito Canvas já foi aplicado e testado em todo mundo e já é utilizado por organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works e o governo do Canadá.

Figura 3. O quadro do modelo de negócios.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

## 2.4.1 Os nove componentes

### 2.4.1.1 Segmento de clientes

“Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Nesta etapa do Canvas trabalha-se a definição de um ou mais segmentos de clientes que a organização irá atender e quais, segundo Orofino (2011), deverão ser ignorados. Então, para o melhor atendimento destes, é necessário o entendimento entender as necessidades comuns, os comportamentos comuns, e outros atributos comuns.

Diante disso, Osterwalder e Pineur (2011), são elencados cinco pontos para definir grupos de clientes que representam segmentos distintos:

- As necessidades dos clientes exigem e justificam uma oferta diferente;
- Os clientes alcançados por canais de distribuição diferentes;

- Os clientes exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Os clientes têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Os clientes estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

A partir de então o segmento, ou segmentos, podem ser definidos diversos tipos, como:

- **Mercados de Massa:** Não são distinguidos entre Segmentos de Clientes diferentes, são concentrados em um grande grupo de clientes com problemas e necessidades similares. Este tipo é mais encontrados no setor de eletrônicos de consumo. Ex: Fábrica de televisores.
- **Nicho de Mercado:** Visam segmentos de clientes específicos e especializados. As relações da empresa em questão são todas adaptadas às exigências específicas de um nicho de mercado. Ex: Lojas de material esportivo e fabricantes de peças de carros.
- **Segmentado:** São distinguidos segmentos com necessidades ligeiramente diferentes no mercado. Ex: Bancos com fundo de investimento.
- **Diversificado:** Tem mais de um segmento de clientes não relacionados, estes com necessidades e problemas diferentes. Ex: Site de compras online Submarino e Amazon.
- **Plataforma Multilateral:** Tem mais de um segmento de clientes interdependentes. Ex: Empresa de cartão de crédito, pois ela precisa de uma base de clientes que utilizem seus cartões e comerciantes que aceite-os para compras.

#### 2.4.1.2 Proposta de valor

“A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Estes valores, segundo Landt e Damstrup (2013), podem ser quantitativos, como preço e agilidade na entrega, ou qualitativos, como experiência de compra e comodidade.

Estas propostas de valor podem representar a oferta de algo já existente, inovadora, ou de serviços/produtos adicionais.

A partir disso, os autores tratam sobre onze pontos importantes para a criação de valor para o cliente nesta etapa do Modelo Canvas de negócios. Lembrando que estes valores podem ser quantitativos, como preço, ou qualitativos, como design e experiência do cliente.

- **Novidade:** Buscam satisfazer um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes não percebiam por não haver proposta similar. Normalmente as novidades estão atreladas a tecnologia. Ex: indústria de celulares.
- **Desempenho:** A melhora do desempenho é uma forma tradicional de criarmos valor a um produto. Ex: O setor de computadores.
- **Personalização:** Adequação de produtos e serviços às necessidades de um cliente, ou de um segmento específico de clientes. Como parte importante na personalização temos os conceitos de customização em massa e cocriação.
- **“Fazendo o que deve ser feito”:** O valor criado apenas ao ajudar clientes a executar certos serviços. Ex: Empresa de delivery.
- **Design:** Diferenciação por modelo, por ergonomia, moda. Ex: Apple
- **Marca/Status:** Criação de valor ao utilizar, ou exibir, uma marca específica. Ex: Usar um relógio Rolex é sinal de riqueza.
- **Preço:** Oferecer propostas de valor similares, que satisfazem as mesmas necessidades, por um preço menor. Ex: Companhia aérea Ryanair.
- **Redução de custo:** Auxiliar o cliente a reduzir seus custos. Ex: serviços de entregas grátis.
- **Redução de risco:** Redução de riscos ao adquirir produtos e serviços. Ex: Garantia para carros usados.
- **Acessibilidade:** Tornar produtos e serviços disponíveis aos clientes que não tinham acesso a eles. Ex: Linhas aéreas Gol.
- **Conveniência/usabilidade:** Deixar produtos mais fáceis de usar. Ex: iTunes para utilização do iPhone e iPod.

### 2.4.1.3 Canais

Os canais definem como o cliente encontrará seus produtos e serviços, sendo os principais pontos de contato da empresa com eles. Para Kotler & Keller (2012), os canais formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou utilização pelo usuário final.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais servem a diversas funções, incluindo:

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

Diante destas funções, os canais se diversificam em 5 fases, podendo o produto/empresa cobrir algumas ou todas as fases. Estes podem ser distinguidos entre canais diretos e indiretos, além de particulares e em parceria.

Os particulares são divididos entre diretos, equipe de vendas físicas e na *Web*, e indiretos, através de lojas próprias. Neste caso, os canais particulares têm margens e lucros maiores, porém podem dispendir maiores esforços financeiros para sua preparação.

Já os parceiros só estão envolvidos no tipo de canal indireto, através de lojas parceiras e atacado, abrangendo diversas opções, como: distribuição de atacado, revenda ou sites de parceiros.

As fases do canal, citadas por Osterwalder e Pigneur (2011), são:

- **Conhecimento:** Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?
- **Avaliação:** Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor da nossa organização, ou nosso produto?
- **Compra:** Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?
- **Entrega:** Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?

- **Pós-venda:** Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?

#### 2.4.1.4 Relacionamento com clientes

Nesta etapa será definido como conquistar e manter uma boa relação com os clientes, retendo-os ao negócio e aumentando-se as vendas.

O relacionamento com os clientes, segundo Orofino (2011), pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente, Retenção do mesmo, ampliação do seu consumo, além da percepção de como os mesmos estão integrados ao resto do modelo de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2011) tratam, nesta literatura, de diversas categorias de relacionamento, podendo coexistir em uma organização para seus diferentes segmentos de clientes. Estes são:

- **Assistência pessoal:** Baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante da empresa para que este possa o auxiliar, como em pontos de venda, call centers, e-mails e outros.
- **Assistência pessoal dedicada:** Envolve também a interação humana, porém desta vez com um representante específico para cada cliente. Este é um relacionamento mais profundo e íntimo, como por exemplo os gerentes de conta dedicados a um só cliente.
- **Self-service:** A empresa provê os meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo. Como exemplo temos os restaurantes buffet.
- **Serviços automatizados:** Este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Ex: Máquinas de venda de refrigerante.
- **Comunidades:** Comunidades on-line para maior envolvimento com os clientes e prospects com o produto ou de problemas que ele resolve. Ex: Clube Nespresso, site que reúne clientes para compra de café, máquinas de café e acessórios.
- **Cocriação:** Busca que os clientes se envolvam no desenvolvimento de produtos, ou na manutenção dos mesmos, como é caso do Youtube, plataforma onde o usuário pode compartilhar seus vídeos, gerando conteúdo para a mesma.

#### 2.4.1.5 Fontes de receita

“Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Nesta seção, devemos entender quanto o cliente está disposta pagar pelo produto ou serviço, podendo envolver dois tipos diferentes de fontes de receita, como 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.

Diante disso, é possível encontrar diversas maneiras de se gerar estas fontes:

- **Venda de recursos:** A relação é estabelecida diretamente com o cliente, como a Amazon que vende seus livros e os seus consumidores estão livres para ler, revender e até mesmo destruir.
- **Taxa de uso:** Esta fonte de receita é gerada pelo uso de determinado serviço, como um hotel que cobra pelo número de noites que seus clientes ficam hospedados.
- **Taxa de assinatura:** É baseada no pagamento periódico de um serviço, como o acesso ao Spotify, pago mensalmente para acesso a rede de músicas disponíveis na plataforma da empresa.
- **Empréstimos/Aluguéis/Leasing:** É muito parecido com a taxa de uso, dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, como o aluguel de uma residência, ou o serviço de hospedagem de sites.
- **Licenciamento:** Permite aos clientes a utilizarem propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. Esta fonte é bastante encontrada nos programas de computador, como o pacote Office.
- **Taxa de corretagem:** Também conhecida como sistema de comissões, a taxa de corretagem tem origem em serviços de intermediação executados em benefício de duas ou mais partes. Como exemplo é possível considerarmos os corretores e agentes imobiliários.

- **Anúncios:** É gerada através do espaço que um terceiro utiliza de uma empresa para divulgar seus produtos e serviços, como jornais, revistas e outdoors.

Também são trabalhados, nas Fontes de Receita, os mecanismos de precificação, definidos em dois tipos: Precificação fixa, onde os preços são predefinidos baseados em variáveis estáticas, e precificação dinâmica, onde os preços mudam com base no que o mercado está apresentando.

#### 2.4.1.6 Recursos principais

Nesta seção são definidos os recursos necessários para realizar a proposta de valor definida. Para Osterwalder e Pigneur (2011) os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

Diante disso, podemos detalhar os principais recursos em quatro categorias:

- **Físico:** É a categoria que envolve imóveis, máquinas e mobiliários.
- **Intelectual:** Normalmente são representados por pessoas especialistas, ou parcerias, com conhecimentos particulares, como designers e programadores.
- **Humano:** Os recursos humanos são essenciais para a criação do modelo de negócios. Estes já são mais generalistas do que os recursos intelectuais, podendo ser representados como vendedores, gerentes e auxiliares.
- **Financeiro:** Nesta categoria entram o capital próprio, financiamento e investidores.

#### 2.4.1.7 Atividades-chave

Nesta seção são descritas as ações mais importantes que a empresa deve realizar, também necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com os clientes e, por consequência gerar renda.

Dentre estas atividades, os autores tratam de três pontos principais:

- **Produção:** Onde a principal atividade do negócio está relacionada a produzir alguma coisa. Desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em

quantidades substanciais e/ou qualidade superior. Como exemplo temos as atividades manufatureiras.

- **Resolução de Problemas:** Foco, nesta categoria, são novas soluções para problemas de clientes específico. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) as operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço estão dominadas por este tipo de atividade.
- **Plataforma/Rede:** Provisão e acesso são as palavras que definem esta atividade-chave. Redes, plataformas de combinação e software podem funcionar como exemplos.

#### 2.4.1.8 Parcerias principais

Esta etapa é de extrema importância para entendermos e descrevermos a rede de parceiros e fornecedores, criando laços de conhecimento e de melhor aproveitamento para que desenvolva o Modelo de Negócios.

Através disso, a literatura em questão traz quatro tipos de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores; Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; *Joint ventures* para desenvolver novos negócios; Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Estes tipos de parcerias nos remetem a três motivações para uma parceria: Otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos e atividades particulares.

#### 2.4.1.9 Estrutura de custo

Nesta seção compreende-se os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios, podendo diferenciar-se empresas que são mais norteadas pelos custos que outras.

Osterwalder e Pigneur (2011) escrevem que os custos devem ser minimizados em todos os modelos, porém as estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns deles.

É aí que entram as duas grandes classes desta estrutura: Direcionadas pelo custo, quando são eliminados os recursos e serviços para gastar-se menos, além de, na maioria das vezes, vender mais barato; direcionadas pelo valor, quando o foco está na experiência e na criação de valor.

As estruturas de custo podem ter, segundo os autores, quatro características principais: Custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

## **2.4.2 Grátis como modelo de negócios**

A gratuidade para produções e serviços sempre foi uma proposta de valor atraente. Ainda assim, para a sobrevivência da companhia, devem haver outras fontes de receita. Então, nesta seção do livro *Business Model Generation*, os autores nos mostram as possibilidades de tornar o grátis um modelo de negócios viável.

Para isso, são observados, segundo Osterwalder e Pigneur, três padrões diferentes, onde cada um exerce uma diferença na economia base, porém partilham a mesma característica de manter pelo menos um segmento de cliente sendo beneficiado continuamente de ofertas sem custos.

Os padrões são: Oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais (com base em anúncios); Serviços básicos gratuitos com serviços *Premium* opcionais; Modelo “isca & anzol”, onde uma oferta inicial e gratuita, ou barata, atrai o usuário para compras recorrentes.

### **2.4.2.1 Oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais**

“A publicidade é uma fonte de receita bem conhecida que permite ofertas gratuitas.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Neste primeiro padrão, são analisadas as formas de manter, ou criar, um produto/serviço mantendo-o gratuito através de publicidade. Este é uma forma

particular de plataforma multilateral<sup>2</sup>, onde um lado tem como objetivo atrair usuários com conteúdo, produtos ou serviços gratuitos, e outro gerando receita a partir dos espaços para anunciantes.

Diante disso, os autores trazem exemplos práticos de funcionamento deste padrão. Entre eles está o jornal Metro, um caso de sucesso mundial, distribuído gratuitamente, que modificou o modelo tradicional de jornalismo diário. Seus três pontos importantes são: Gratuidade aos clientes; Distribuição em zonas de alto fluxo, auxiliando o aumento da sua circulação; Corte de custos editoriais para produzir um jornal bom o suficiente para entreter jovens durante curtas viagens.

A partir deste exemplo de jornais, o livro também traz a decadência deste tipo de mídia paga e impressa, através do crescimento do conteúdo oferecido pela internet. Isto corroborado, no ano de 2008, pelo estudo do Pew Research Center, onde, nos Estados Unidos, o número de pagantes de jornais e revistas foi ultrapassado pelo número de pessoas recebendo notícias online.

Levando esta informação para o quadro de Canvas, notamos que os custos principais estão ligados com o desenvolvimento e manutenção da plataforma, que produtos e serviços gratuitos geram um aumento importante no tráfego, aumentando os atrativos para os anunciantes. Isto tudo nos leva que com o produto/serviço certo e alta circulação de usuários, seria possível a cobrança de taxas para subsidiar esta gratuidade pelos anunciantes. Exemplo válido também para aplicativos, como o Facebook, Twitter e LinkedIn.

#### 2.4.2.2 Padrão *freemium*

“O modelo *Freemium* é caracterizado por uma grande base de usuários se beneficiando de uma oferta gratuita.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Neste sistema, segundo os autores, geralmente menos de 10% se tornam pagantes, porém esta pequena base consegue subsidiar os usuários gratuitos. Diante

---

<sup>2</sup> União de dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. Uma plataforma multilateral cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como efeito rede.

destas informações, são avaliadas duas métricas base: O custo médio do serviço para um usuário gratuito e a taxa de conversão de clientes gratuitos em clientes pagantes.

Como exemplo temos o Flickr, site de compartilhamento de fotos, que permite a inscrição gratuita dos usuários para uma conta básica, possuindo certas limitações, como o número de postagens por mês. Já na sua conta paga, o cliente tem acesso a área “profissional”, onde tem postagens e armazenamento ilimitados, além de bônus adicionais.

Então, no padrão *freemium* avistamos um modelo diferenciado, onde o ativo mais importante e mais caro, inicialmente, é a plataforma e a estrutura de custos é tripartida em custos fixos substanciais, custos marginais muito baixos para prestar serviços às contas gratuitas, e custos para as contas *Premium*.

#### 2.4.2.3 Isca & anzol

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), este padrão de modelo de negócios é caracterizado por uma oferta inicial atraente, barata ou gratuita, o que encoraja compras futuras. O modelo também é conhecido como de “perda inicial”.

Como exemplos deste padrão temos a indústria telefônica, a qual oferece o aparelho gratuitamente mediante a adesão de um plano por um determinado número de meses. Outro caso é o da Gillette, que decidiu oferecer aparelhos de barbear com desconto, ou até mesmo gratuitamente, a fim de criar demanda para as suas lâminas descartáveis, criando, assim, esta nova cultura de troca de lâminas.

#### **2.4.3 Processo de construção do modelo de negócios**

O processo de construção do modelo de negócios é formado por etapas que incluem o que foi trabalhado nos tópicos anteriores. Mais precisamente, para Osterwalder e Pigneur, este processo possui cinco fases: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento.

### 2.4.3.1 Mobilização

Esta etapa, da mobilização, consiste principalmente na definição dos objetivos do projeto, testar ideias preliminares, planejar o que vai ser trabalhado e reunir a equipe do projeto. O planejamento inicial deve cobrir as primeiras fases de um projeto de design de Modelo de Negócios: mobilização, compreensão e design. As duas outras fases, implementação e o gerenciamento, têm uma grande dependência das três primeiras etapas, só podendo ter seu planejamento feito mais tarde.

Como atividades importantes e cruciais, na mobilização, deve reunir-se a equipe do projeto - normalmente pensada na diversidade de experiência, com um bom relacionamento pessoal, além de ideias frescas- obter acesso às pessoas, às informações corretas e é desejável iniciar alguns testes preliminares das ideias do negócio.

Neste caso, pelo Canvas estabelecer uma linguagem compartilhada de acesso, é visto um risco claro de superestimação do potencial das ideias iniciais, podendo levar a um estado mental fechado e à exploração limitada de outras possibilidades, segundo os autores. Osterwalder e Pigneur (2011) escrevem que para redução destes riscos é necessário testar continuamente novas ideias com pessoas de diversos históricos e repertórios culturais.

Outro exercício presente na bibliografia é a sessão de “matar/vibrar”, na qual todos os participantes recebem como tarefa 20 minutos de *brainstorm* de razões pelas quais a ideia falhará (porção “matar”) e outros 20 minutos só pensando em porque a ideia irá ter sucesso (porção “vibrar”).

A literatura relata outro tipo de construção de mobilização, que está baseada no trabalho a partir de da perspectiva de uma organização estabelecida.

Nesta fase há, também, pontos cruciais para o desenvolvimento do projeto, como a legitimidade do projeto, que pode ser criada envolvendo um membro respeitado da alta gestão do início ao fim, o gerenciar interesses existentes, uma equipe multifuncional, formada por pessoas de diversas especialidades e níveis de experiência, e orientação dos tomadores de decisão, esta última para ganhar apoio e superar a resistência ao desconhecido.

#### 2.4.3.2 Compreensão

Esta segunda fase consistirá no desenvolvimento de uma boa compreensão do contexto que o modelo proposto evolui.

Para o sucesso deste entendimento do meio é necessário, para Osterwalder e Pigneur (2011), um misto de atividades, incluindo pesquisas de mercado, estudar novos clientes, entrevistar especialistas e desenhar os modelos de negócios dos concorrentes.

A compreensão exige que a equipe do projeto mergulhe no material e nas atividades necessárias para o sucesso desta fase, porém os autores indicam que há riscos eminente neste mergulho, que é o excesso de pesquisa, culminando na perda de tempo e recursos.

“Durante essa fase, uma área que merece atenção especial é o desenvolvimento de um profundo conhecimento a respeito do cliente.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Para melhor entendimento do cliente, a literatura nos traz o mapa da empatia como possível solução e aprofundamento sobre os *feedbacks* que o usuário, ou cliente final, está percebendo nesta prototipagem.

Ao trabalhar com a perspectiva de uma organização estabelecida, quatro pontos são fundamentais para a continuidade do projeto: mapear e avaliar modelos de negócio existentes, enxergar além do *status quo*, buscar além da base de clientes existentes e, por fim, demonstrar progresso.

#### 2.4.3.3 Design

Nesta fase o principal desafio é criar e manter modelos novos e sustentáveis e para isso o pensamento expansivo é o fator crítico para o sucesso.

Dentro deste pensamento expansivo, os autores nos trazem que a equipe deve desafiar o *status quo* durante a ideação, também aumentar o poder de questionamento e dedicar tempo a múltiplas ideias, através de *brainstorms*, prototipagem, testes e seleções de produtos.

Como riscos principais desta etapa, deve ser evitado se apaixonar pelas ideias logo a primeira vista, além de diluí-las ou suprimi-las se estas forem muito robustas.

Ao trabalhar a partir da perspectiva de uma companhia estabelecida, quatro pontos são fundamentais: evitar diluir ideias audaciosas, desenvolvendo pequenos testes de potencial de lucro e perda; design participativo, unindo-se a diversos tipos pessoas e de diferentes unidades, afim de desenvolver uma visão macro do negócio; velho versus novo; evitar foco de curto prazo.

#### 2.4.3.4 Implementação

Após a etapa de design ser concluída, inicia-se a implementação, em campo, do protótipo do modelo de negócios.

Esta fase tem baseia-se, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), na definição de todos os projetos relacionados, especificação de marcos, organização de quaisquer estruturas legais, além da preparação de um orçamento detalhado e um mapa do projeto.

Deve ser dada atenção especial ao gerenciamento de incertezas, monitorando de perto a relação entre a expectativa e a realidade do projeto, buscando mecanismo para adaptar rapidamente o modelo de negócios definido à necessidade do mercado.

Ao trabalhar a partir da perspectiva de uma companhia estabelecida, são dados quatro pontos principais: gerenciamento de obstáculos de forma rápida e pró-ativa por parte da equipe que participou das fase de mobilização, compreensão e design; patrocínio no projeto, representado pelo apoio do patrocinador, trazendo legitimidade ao trabalho que está sendo executado; velho versus novo; e o plano de comunicação interno, multicanal e de alta visibilidade para poder propagar o novo e reduzir os medos deste.

#### 2.4.3.5 Gerenciamento

Nesta etapa do gerenciamento busca-se adaptar e modificar o modelo de negócios em resposta ao mercado, incluindo a compreensão de como ele pode ser afetado por fatores externos a longo prazo.

Diante disso, os autores relatam, também como atividades principais, rejuvenescimento e alinhamento do modelo de negócios, além do gerenciamento de sinergias e conflitos entre modelos.

Ao trabalhar a partir da perspectiva de uma companhia estabelecida, são tratados, também, quatro focos principais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são: governança dos modelos de negócios, tarefa para uma equipe responsável por orquestrar projetos, atrair investidores, lançar projetos de inovação e redesign e rastrear a evolução geral dos modelos; gerência de sinergias e conflitos, através de uma mediação dos modelos; desenvolvimento do portfólio de modelo de negócios; buscar manter a cabeça de um iniciante, afim de evitar que se tornem vítimas do próprio sucesso.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho concentrou-se na escolha de uma pesquisa conclusiva descritiva para alcançar seus objetivos, serem definidas as estratégias de mercado e por fim implementar o quadro do Modelo de Negócios Canvas.

Esta opção pela Pesquisa Conclusiva Descritiva foi feita a partir do seu principal objetivo, que é “descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado” (MALHOTRA, 2006), sempre tendo o intuito de quantificar a relevância das diferentes causas sociais para as empresas. Esta pesquisa descritiva foi dividida em duas etapas: obtenção de dados secundários e pesquisa quantitativa.

Diante disso, a primeira parte desta seção foi através de pesquisas bibliográficas, estudos sobre o mercado de câmbio de moedas, turismo e de aplicativos, além da participação ativa dentro da concepção do produto GoMoney, tendo a finalidade da obtenção de dados secundários para melhor orientar a segunda etapa.

Esta segunda etapa consistiu no desenvolvimento e aplicação da pesquisa quantitativa, a fim de gerar dados primários para melhor entendermos o público em questão, sendo então de grande importância para análise de dados dos próximos capítulos.

##### **3.1.1 Dados Secundários**

Os dados secundários são dados já publicados, que estão disponíveis para consulta e não foram coletados para a pesquisa em questão, porém são de grande apoio para termos noções base, com o intuito do desenvolvimento do presente trabalho.

Conforme Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é formada apoiada em material já produzido, embasado, de preferência, por livros e artigos científicos, sendo

de grande importância para a pesquisa de informações fundamentais diante de pontos de vista unidos direta e indiretamente à temática em questão.

Com suporte das afirmações acima, buscou-se maior conhecimento sobre os mercados que o GoMoney está presente e também literatura base para o desenvolvimento do resto do trabalho, como as análises estratégicas.

Diante disso, levantou-se que o produto em questão está presente no turismo, no mercado telefônico e de mobilidade, além de também fazer parte do mercado da economia compartilhada/aplicativos. Então conseguimos informações valiosas através da *World Tourism Organization*, que nos passaram, através dos seus boletins anuais, dados muito proveitosos para entendermos o crescimento no turismo mundial e a força econômica deste nicho.

Para os dados de mobilidade/celulares, buscou-se identificar como o mercado estava agindo e encontrou-se um crescimento fortíssimo do número de smartphones, através dos relatórios anuais disponibilizados pela Anatel.

Já para a economia de compartilhamento, foram estudadas e pesquisadas empresas já presentes nesse ramo, como o Netflix, que disponibiliza em seu site oficial seus dados e informações de grande importância sobre o andamento do negócio, o que nos leva a compreender situações importantes para as diversas fases do GoMoney, bem como oportunidades de questionamento ao nosso público. Além disso, também foi possível, através do livro de Lisa Gansky, “Mesh: porque o futuro dos negócios é compartilhar”, onde pode se ter um maior contato com o mundo de aplicativos e compartilhamento, gerando também grande conteúdo que foi aplicado no desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

Sendo assim, as fontes acima serviram para a construção com maior assertividade dos questionamentos da pesquisa a seguir.

### **3.1.2 Dados primários**

Através dos dados secundários pesquisados, orientando-se através de pesquisas de mercado já existentes, conforme trabalhado no título anterior, foram

levantadas diversas questões indagando sobre as reais necessidades e pontos de abertura para este novo produto, o Gomoney.

Aliando-se os conhecimentos destacados através de observação do dia-a-dia do negócio e dos mercados, como os dados secundários sobre empresas de nichos parecidos (Netflix e AirBnb), mercado de telefonia móvel e turismo, foram relacionadas perguntas afim de atingir os objetivos dispostos neste trabalho.

Ao passo que havia necessidade de entendimento do público e da sua aceitação em relação as propostas do aplicativo, foi definido que, quanto aos objetivos da pesquisa, seria feito uma de caráter descritivo, que, conforme Gil (1999), tem como função essencial a exposição das particularidades de certa população ou fenômeno.

Neste mesmo trajeto, foi definido que deveriam ser estudadas as pessoas que já viajaram, ou que iriam viajar até o próximo ano, delimitando a este o nosso público focal da pesquisa. Diante disso, como a intenção era atingir o máximo de pessoas possíveis com este comportamento, decidiu-se por trabalhar a partir de uma pesquisa quantitativa, semiestruturada devido às possibilidades de opiniões durante o decorrer do questionário. Além disso, foi optado pela amostragem não probabilística devido a dificuldade de acesso à toda a população.

A construção da pesquisa quantitativa, referida como Apêndice A ao do trabalho, se deu em 4 etapas e teve no seu início com os participantes sendo perguntados se já viajaram, ou planejavam viajar até o próximo ano, para o exterior, o que definiria se estes seguiriam, ou não, no questionário. Sobre as seções, a primeira esteve ligada ao perfil dos respondentes, como idade, gênero e renda. Na segunda, tratou-se do comportamento do viajante, buscando entender quais são os hábitos deste em relação a troca de moedas. Na terceira, buscou-se aplicar testes a partir do conforto dos turistas em determinadas situações, através da escala *likert*. Na última seção, foi tratado sobre a validação de ideias para o GoMoney, bem como prioridades para desenvolvimentos, abrindo-se espaço para comentários ao final do questionário.

Definida a estrutura do questionário, buscou-se uma plataforma que comportasse os anseios da pesquisa, sendo então escolhido o Google Forms pela sua gratuidade e facilidade de abertura tanto pelo computador, quanto pelo celular, além de prover acesso total as respostas em tempo real. Como canais de distribuição do questionário

foram definidos o Facebook e, com o auxílio da Comissão de Graduação da Escola de Administração da UFGRS, os e-mails dos alunos do curso de administração.

A pesquisa em questão ficou disponível para respostas por 8 dias, de 13 de outubro de 2016 ao dia 21 do mesmo mês e ano, captando ao final do seu oitavo dia o total de 292 respostas, sendo 265 válidas para analisarmos os dados pelo fato de já terem viajado, ou que pretenderem viajar para o exterior. A pesquisa survey está disponível no apêndice A.

### **3.2.1 Análise dos dados**

A partir das informações obtidas através da bibliografia e dos dados das empresas representantes deste novo tipo de economia, fez-se um compêndio de estudos onde se verificou pontos de grande valia em relação ao mercado e para os objetivos futuros.

Já sobre os dados primários, a pesquisa quantitativa feita para este trabalho e disponível no Google, gerou diversos dados sobre os respondentes, os quais foram analisados, através do programa Microsoft Excel, em tabelas, gráficos e listas, a fim de gerar informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

A análise destes dados começou através da avaliação de cada pergunta em separado, identificando informações pertinentes e importantes para a conclusão do presente estudo. Após esta fase, foram cruzadas as informações de algumas questões, a fim de obter pontos não trabalhados no item anterior, trazendo a pontos de grande importância para o desenvolvimento e conclusão dos objetivos

## **3.3 ESTRATÉGIAS**

Após tratados os dados primários e secundários, foi realizada, com base nestes, a análise SWOT, a qual foi baseada através de uma série de etapas a partir da coleta de informações dos dados da pesquisa que foram analisados.

A primeira etapa foi a divisão do cenário a que o GoMoney pertence em duas partes, definindo-se em ambiente externo e interno. Após isso, conseguimos trabalhar aprofundando estes dois ambientes, sendo o interno com a proposição de relatar e

identificar as forças e, junto a esta, as fraquezas do GoMoney, estudando-se o contexto que cerca o produto e as ações que poderiam ser tomadas.

No ambiente externo tivemos que analisar as oportunidades e ameaças a partir do que foi coletado e do que se é percebido no nicho em que o aplicativo se encontra.

Juntando-se e caracterizando-se os dois ambientes e suas subdivisões, conseguimos compilar as informações em uma tabela com quatro quadrantes, como sugerem os autores referenciados, chamada de matriz SWOT e inserir em cada um dos quatro espaços as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças ao GoMoney.

Então, após isso, foram cruzados cada um dos quatro quadros, obtendo-se resultados afim de melhorar as oportunidades, sanar as ameaças, aumentar as forças e reduzir as fraquezas, gerando uma estratégia de posicionamento para o aplicativo.

Este conhecimento adquirido através do SWOT, em termos estratégicos, foi imprescindível para detalharmos o modelo de negócios Canvas, o qual utilizou as pesquisas, com os usuários e com o mercado alvo - representado pelos não usuários- e suas propriedades para melhorar o desempenho e conhecimento de mercado do aplicativo. Este detalhamento levou a próxima etapa: o desenvolvimento de maneira visual do quadro de modelagem de negócio.

Por fim, diante dos dados primários e secundários, análise SWOT, detalhamento do Canvas e desenvolvimento do quadro, serão, com base no conhecimento adquirido, sugeridas melhorias ao aplicativo de uma forma geral, sendo entregues a equipe GoMoney para conhecimento e avaliação.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção foram tratados os pontos importantes de todas as questões abordadas na pesquisa quantitativa utilizada para suporte deste trabalho.

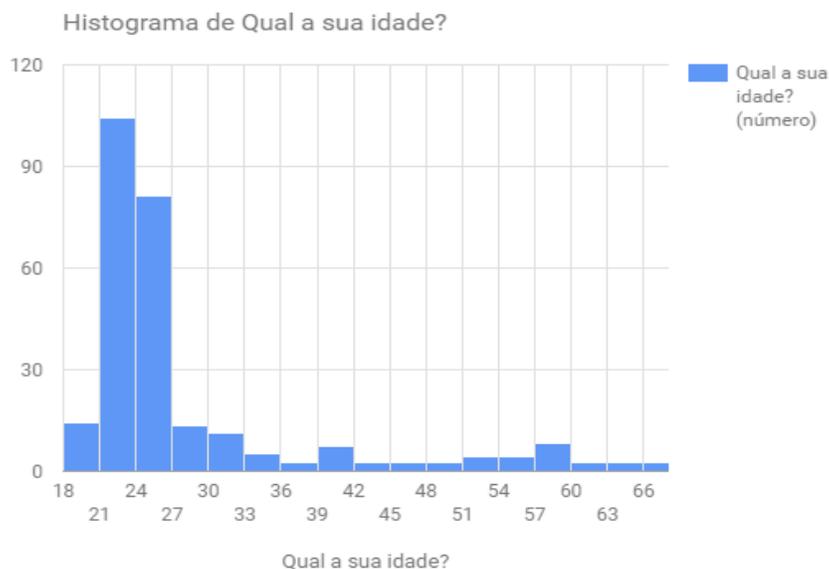
A pesquisa, que foi compartilhada por meios eletrônicos, ficou disponível por 8 dias, começando no dia 13 de outubro de 2016 e terminando no dia 21 do mesmo mês, e possibilitou o recolhimento de 265 respostas válidas com as mais diversas experiências e sugestões.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A seção de informações pessoais, definida para ajudar a caracterizar o público que estamos tratando, foi de grande surpresa pela grande amplitude de idade que a pesquisa capturou, tendo como respondentes pessoas de 18 a 68 anos.

A média de idade observada na pesquisa foi de 27,7 anos, sendo 80% do público menor de 29 anos, como segue no gráfico abaixo.

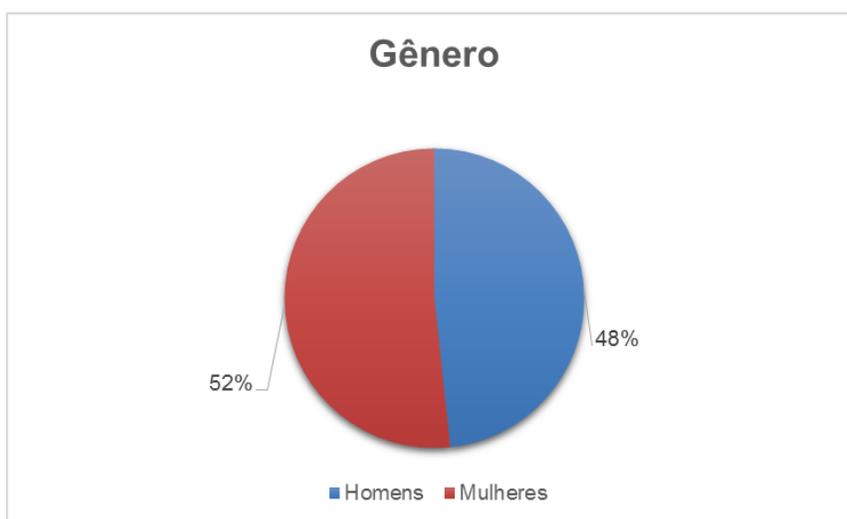
**Figura 4 – Histograma sobre a idade dos participantes**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Já em relação ao gênero dos entrevistados foi possível ter um número similar de homens e mulheres, o primeiro com 48,3% (128 respostas) e o segundo com 51,7% (137 respostas) do público, como traz o gráfico abaixo.

**Figura 5 – Gênero dos respondentes**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Outros pontos trabalhados nesta seção de perfil, são a escolaridade e a renda individual mensal dos respondentes. Tivemos, em grande maioria, estudantes que passaram, ou estão presentes no ensino superior, chegando a 96,2% dos casos, tendo 60% do total respondido que tem ensino superior incompleto.

Já na renda individual mensal, 86 pessoas pesquisadas são remuneradas pelos seus trabalhos com valores entre R\$ 1.760,01 a R\$ 4.400,00, totalizando a maior fatia de público com 32,5%. Do total de faixas, é interessante também perceber que mais da metade da amostra (57,35%) vai de R\$ 880,01 a R\$ 4.400,00.

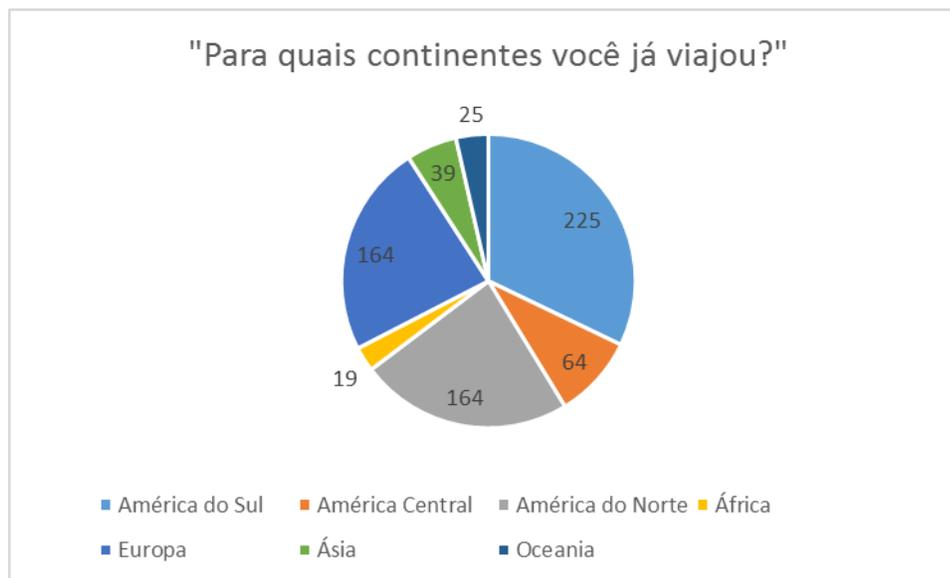
## 4.2 COMPORTAMENTO DO VIAJANTE

O comportamento do viajante foi a segunda seção trabalhada na pesquisa deste trabalho. Buscou-se entender como as pessoas viajam e também quais são os hábitos destes em relação as situações de câmbio de moedas.

Procurando conhecer estes perfis, a exploração teve sua estrutura trabalhada com base no afinamento de informações, começando de maneira ampla e terminando de maneira estreita para otimizar os dados. Diante disso, o questionário começou com a frequência de viagens ao exterior dos entrevistados, chegando ao dado importante de que 76,23% das pessoas costumam viajar no mínimo 1 vez a cada dois anos, sendo 50% destes no mínimo 1 vez por ano.

Deste total de viagens ao exterior, foi perguntado ao público, podendo ser marcadas até duas opções, como costumavam viajar: Sozinhos, acompanhados por familiares, amigos e/ou namorada (o). Neste caso, conseguimos averiguar que boa parte do público, 165 pessoas, tem o costume de viajar com familiares, 89 com amigos, 74 com namorada (o) e 74 sozinhos. Vemos também que 88,3% dos entrevistados viajam por conta própria, ou seja, não utilizam agências de viagem, ou intermediários para planejamento dos seus roteiros.

No mesmo curso, tentamos identificar os continentes que os nossos respondentes já estiveram, a fim de descobrir quais as moedas e melhores destinos que podemos focar as nossas campanhas de marketing digital. Como resultado, América do Sul foi o mais visitado, com 84,9% do público, seguido igualmente por América do Norte e Europa, ambos conhecidos por 61,89% dos viajantes, e deixando por último a África, com 7,17% dos respondentes.

**Figura 6 – Países mais visitados pelos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

A partir destes conhecimentos sobre o modo de viajar, começa-se a entrar no assunto cambial, tendo início o conhecimento sobre como o viajante carrega seu dinheiro em suas jornadas fora do país. Foram dadas as opções de cartões pré-pagos, dinheiro em espécie, cartões de crédito ou todas as alternativas, lembrando que estes tinham a opção de escolher até dois meios. Diante deste questionamento, grande parte escolheu que leva em dinheiro, chegando a 90,94% do total de respondentes, seguido por cartão de crédito, com 53,96% e 35,85% para pessoas que utilizam cartões pré-pagos. Estes dados são de grande importância para o amadurecimento do negócio, que se dá, atualmente, todo com dinheiro em espécie e trocas presenciais.

Ao passo que o dinheiro em espécie é o mais utilizado, devemos saber como é feito câmbio dessas moedas, então perguntou-se primeiramente quem são os personagens destas trocas. Descobriu-se então que 178, dos 265 entrevistados, são eles mesmos que efetuam estas trocas, seguido pelos familiares, com 82 dos entrevistados.

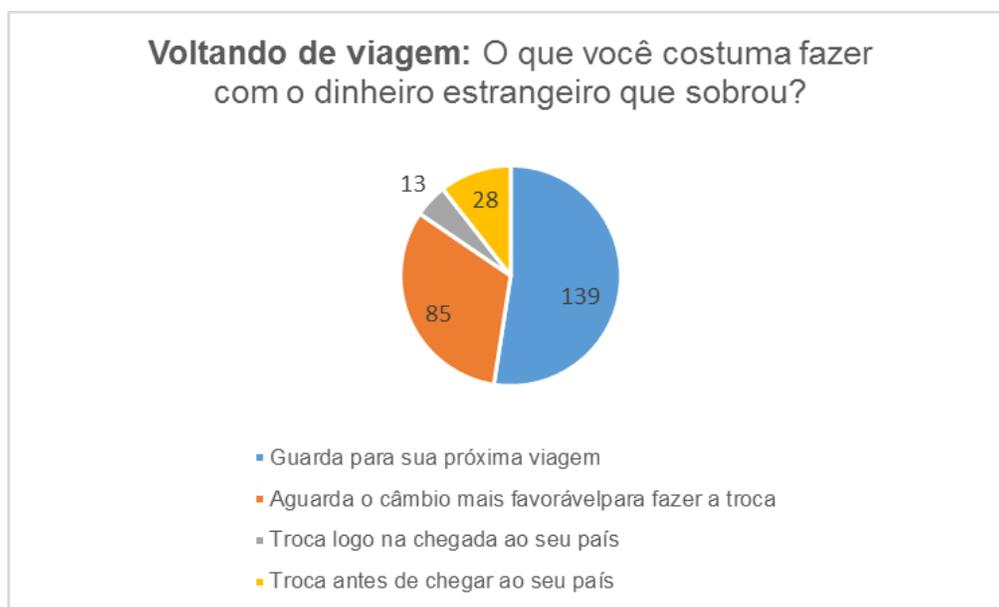
Deste total, 87,5% compram/trocam suas moedas no país de origem, deixando com 12,5% aqueles que têm a mesma ação já no país de destino.

Entrando mais afundo no assunto, foi perguntado onde é feito câmbio de moedas do viajante, seja por ele, ou por quem o faça. Foram disponibilizadas 6 opções,

considerando até duas por onde tivemos a grande maioria sendo disposta pelas casas de câmbio, chegando a 91,3% do público, seguindo-se quase igualmente pelas outras alternativas: Agências de viagem (8,7%), conhecidos (10,6%), amigos (8,3%), familiares (5,3%) e outros (11,3%), sendo esta última respondida, em sua maioria, com Bancos.

Ao passo que na ida para a viagem ao exterior nós já conseguimos alguns dados de extrema importância, temos que também entender o sistema indicado na volta dos passageiros ao seu país de origem. Portanto, devemos entender, primordialmente, o que o entrevistado costuma fazer com o dinheiro estrangeiro que sobrou da sua viagem. Então, como o gráfico abaixo nos indica, houve 52,5% das respostas pró “guardar para a próxima viagem”, 32,1% aguardam o câmbio mais favorável para fazer a troca, 10,6% trocam antes de chegar no país de origem e 4,9% trocam suas moedas no aeroporto, chegando no seu país de origem. Podemos identificar que 84,6% permanecem com a moeda estrangeira até definirem próxima ação, tornando-se um ótimo público alvo para melhores câmbios.

**Figura 7 – Destino do dinheiro estrangeiro que sobrou**

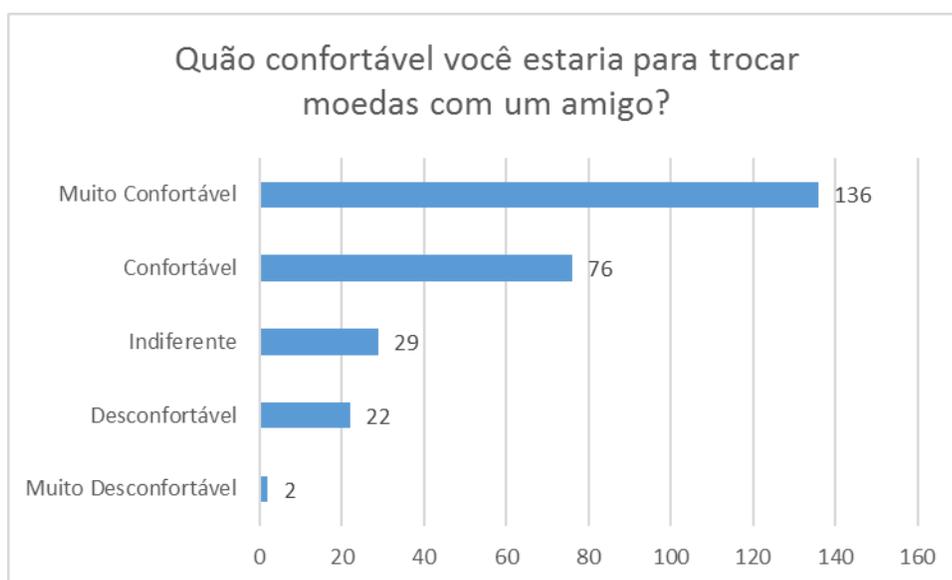


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

### 4.3 TESTES SOBRE O CONFORTO PARA TROCA DE MOEDAS

Nesta seção, iniciamos com 4 perguntas sobre situações nas quais os respondentes deveriam definir se sentem, ou não, a vontade para trocar moedas em determinadas situações. Diante disso, considerando, em níveis, 1 (Muito desconfortável), 2 (pouco desconfortável), 3 (indiferente), 4 (confortável) e 5 (muito confortável), tivemos as seguintes respostas: Para a primeira questão, que era se o entrevistado se sentiria a vontade de trocar moedas com amigos, tivemos 51,3% das pessoas respondendo 5, que se sentiriam muito confortáveis de fazer essa troca e 28,7% confortáveis, chegando a 90,9% os viajantes que se sentiam indiferentes à muito confortáveis.

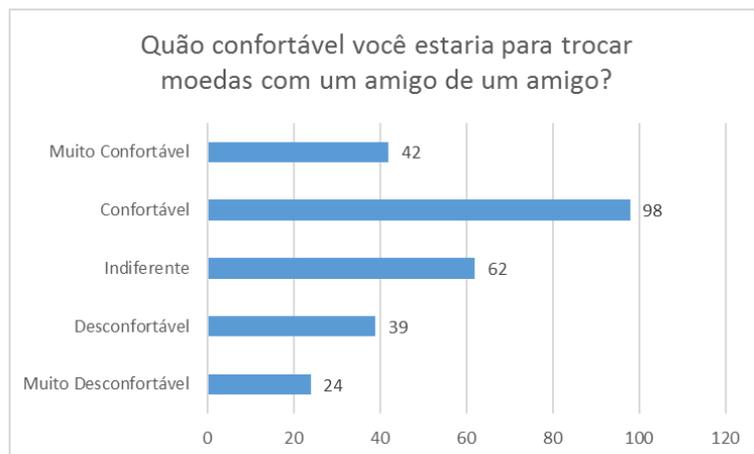
**Figura 8 – Conforto para trocar moeda com um amigo**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Já para a segunda pergunta (Quão confortável você estaria para trocar moedas com um amigo de um amigo?) a taxa de aprovação acaba decrescendo, mas ainda não muito, batendo 76,2% dos indiferentes aos muito confortáveis. Há também uma redução bastante grande nos “muito confortáveis”, reduzindo-se a 15,8%, além de um aumento grande na quantidade dos muito desconfortáveis, passando de 0,8% na questão anterior para 9,1% nesta, como no gráfico que segue.

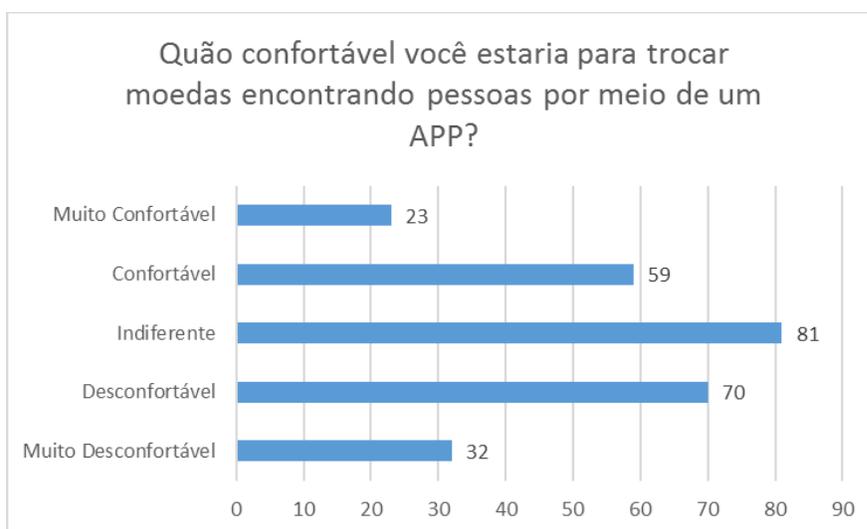
**Figura 9 – Conforto para trocar moedas com um amigo de um amigo**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Nesta sequência, foi perguntado sobre conforto que a pessoa sentiria para trocar moedas por meio de um App, havendo também um contínuo decréscimo no grau de conforto. O número de desconfortáveis e muito desconfortáveis chegou a 38,5% e o de confortáveis e muito confortáveis chegou a 31%. Já a indiferença atingiu 30,6% dos entrevistados.

**Figura 10 – Conforto para trocar moeda por meio de um App**

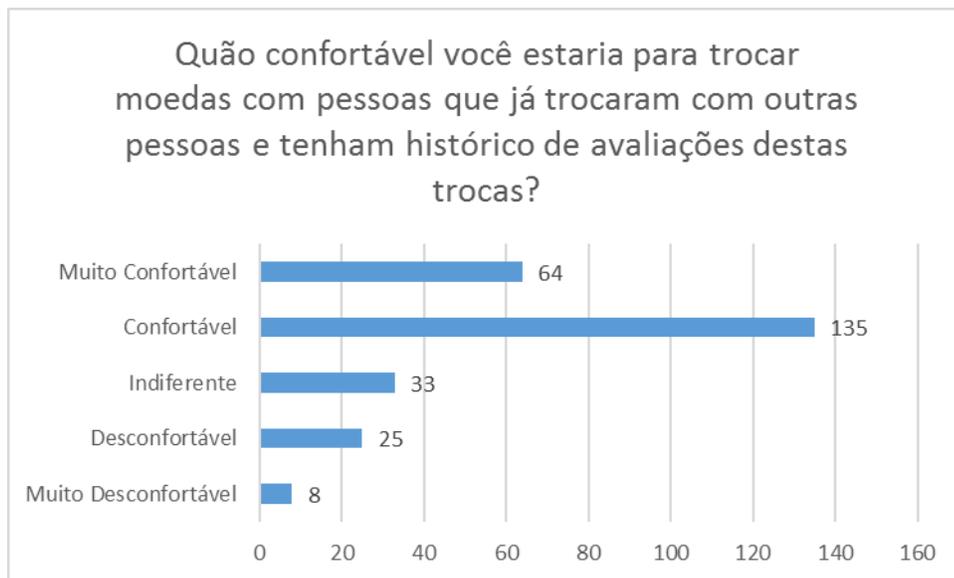


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Por fim, foi perguntado aos entrevistados o quão confortável eles estariam para trocar moedas com pessoas que já trocaram com outras pessoas e tenham histórico de

avaliações destas trocas. Neste caso há um crescimento na confiança e no conforto dos respondentes, com 75,1% das pessoas respondendo que sentiram confortáveis e muito confortáveis, ao contrário dos 12,4% dos desconfortáveis e muito desconfortáveis, além dos 12,5% dos indiferentes. Nesta questão é visto que o histórico de compra e venda é de suma importância para a confiabilidade do negócio.

**Figura 11 – Conforto em trocar moeda, com histórico de avaliações**

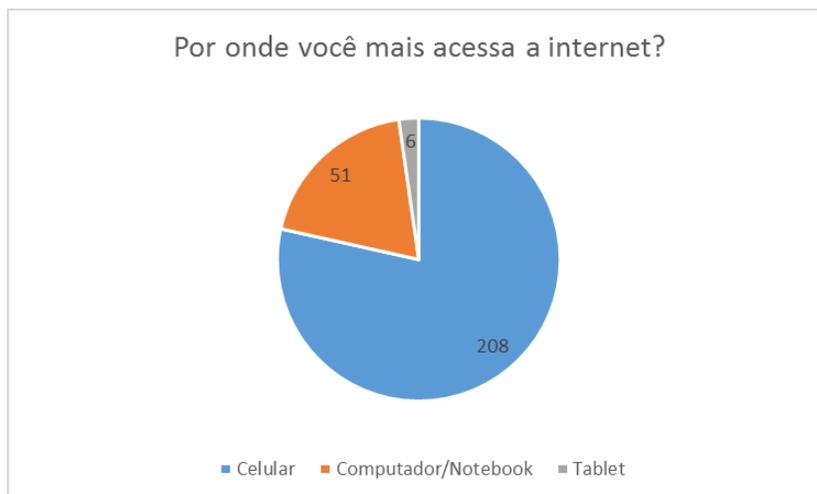


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

#### 4.4 VALIDAÇÃO DO APP

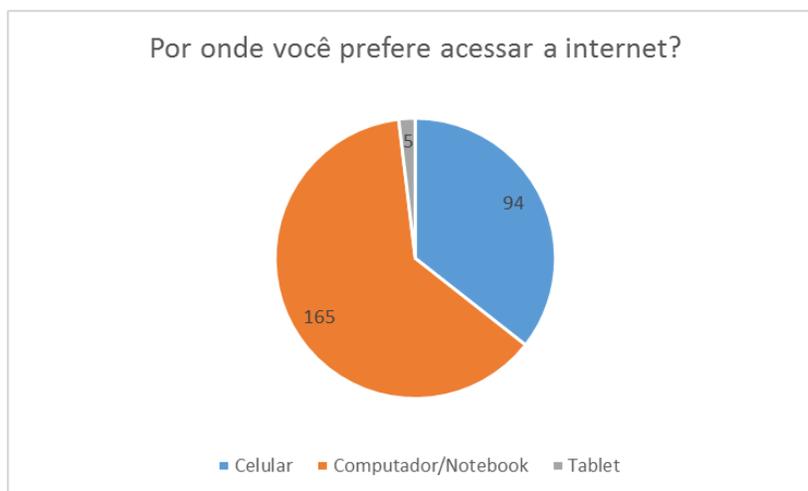
Após obtermos uma caracterização do perfil pessoal das pessoas que viajam ao exterior e termos premissas básicas para captar a confiabilidade de cada tipo de ação levando em consideração a troca de moedas, deve-se então começar a validar as ideias do produto GoMoney.

À vista disso, precisamos definir suas preferências e seus hábitos na rede, então perguntou-se por onde o viajante mais acessa a internet, sendo o mais votado o celular com 78,5% dos votos, seguido distantemente pelo uso do computador/notebook com 19,2% do público total, ficando a parcela restante para *tablets*.

**Figura 12 – Por onde há mais acesso à internet**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Diante deste maior uso, foi necessário também questionar sobre a preferência das pessoas neste acesso, o que nos trouxe um resultado bastante diferente da pergunta anterior. Assim sendo, a preferência por computadores/notebooks subiu para 62,3%, reduzindo para 35,5% os que optaram pelo acesso via celular, bem como o uso de *tablets*, que chegaram a 1,9% do público.

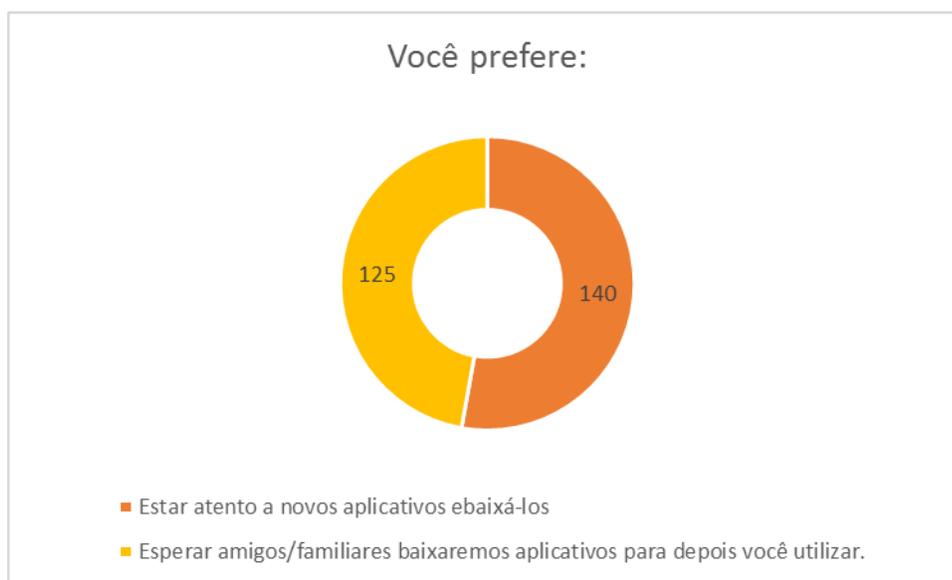
**Figura 13 – Por onde se prefere acessar a internet**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Como próximo passo, foi avaliado que dos 265 entrevistados, 262 utilizam aplicativos em seus celulares, sendo o sistema operacional deles bastante dividido. Chegamos ao resultado de 139 respondentes que utilizam o sistema iOS (telefones Apple), 123 respostas para o sistema Android (telefones Samsung, Motorola e outros) e bem abaixo o sistema operacional Windows Phone (telefones Nokia) com 3 respostas.

A partir desta entrada no âmbito dos celulares e aplicativos, 52,8% dos entrevistados dizem estar atentos a novos apps e os baixam o quanto antes, já 47,2% do público prefere aguardar que amigos e familiares testem os novos produtos antes de baixarem para os seus celulares e utilizarem as novidades.

**Figura 14 – Preferência por baixar aplicativos**

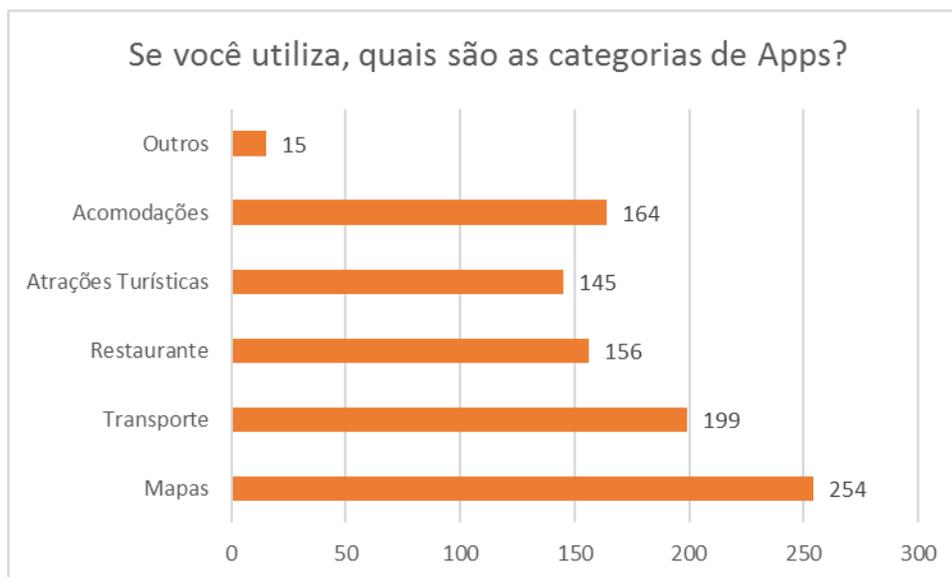


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Afunilando o assunto, 94,7% dos entrevistados utilizam aplicativos em suas viagens ao exterior – lembrando nesta questão poderiam ser marcados todos aqueles aplicativos que você utiliza quando vai viajar- sendo os de mapas, como o Google Maps, o mais utilizado, chegando a 95,8% das respostas. O segundo lugar ficou com os apps de transporte, como Uber e Blablacar, com 75,1%, seguido dos de acomodações com 61,9%, restaurantes com 58,9% e atrações turísticas com 54,7% das respostas do público entrevistado. Por fim, com um menor percentual, tivemos a opção “Outros”, que

atingiu dois pontos também interessantes de aplicativos, como os de bancos e os tradutores.

**Figura 15 – Utilização de Apps por categorias**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Perguntados se utilizariam algum outro app para economizar nas suas viagens, 246 pessoas (92,8%) responderam que sim, já 19 (7,2%) responderam que não utilizariam um aplicativo para economia em suas jornadas fora do país. Esta pergunta foi introdutória a questão de utilização de um aplicativo para fazer troca de moedas com valores mais baratos que as casas de câmbio, onde 244 pessoas responderam que desfrutariam deste app, enquanto 21 foram contrárias ao uso. Abriu-se então a possibilidade de explicar o porquê das respostas “não”, gerando três tipos de resultados girando em torno do mesmo pilar: Segurança. As respostas foram: Segurança, confiança e possibilidade de falsificação das moedas, as quais são fatores de risco hoje para o GoMoney.

Já na segunda questão, bastante focal no produto, 72,5% das pessoas afirmaram que trocariam moedas com desconhecidos a fim de economizar com taxas de câmbio, sendo 27,5% contrário a esta troca, também pelos mesmos fatores trazidos na questão anterior, confiança e segurança.

Então de desconhecidos, passaram a ser pessoas que você tem acesso a plataforma Facebook, onde você pode ver o perfil público, sabendo a listagem de amigos, a cidade corrente, além de outras informações. Diante deste novo fato, os entrevistados tiveram uma nova guinada pró GoMoney, elevando 83,8% o número de pessoas que trocariam moedas com estas especificações, reduzindo para 16,2% o número de “nãos”, continuando com os mesmos motivos de segurança e confiança, também nos trazendo 13 pessoas, dentro desta gama de 43, que disseram que o Facebook por si só não estima aumento de confiança, podendo ser um perfil falso.

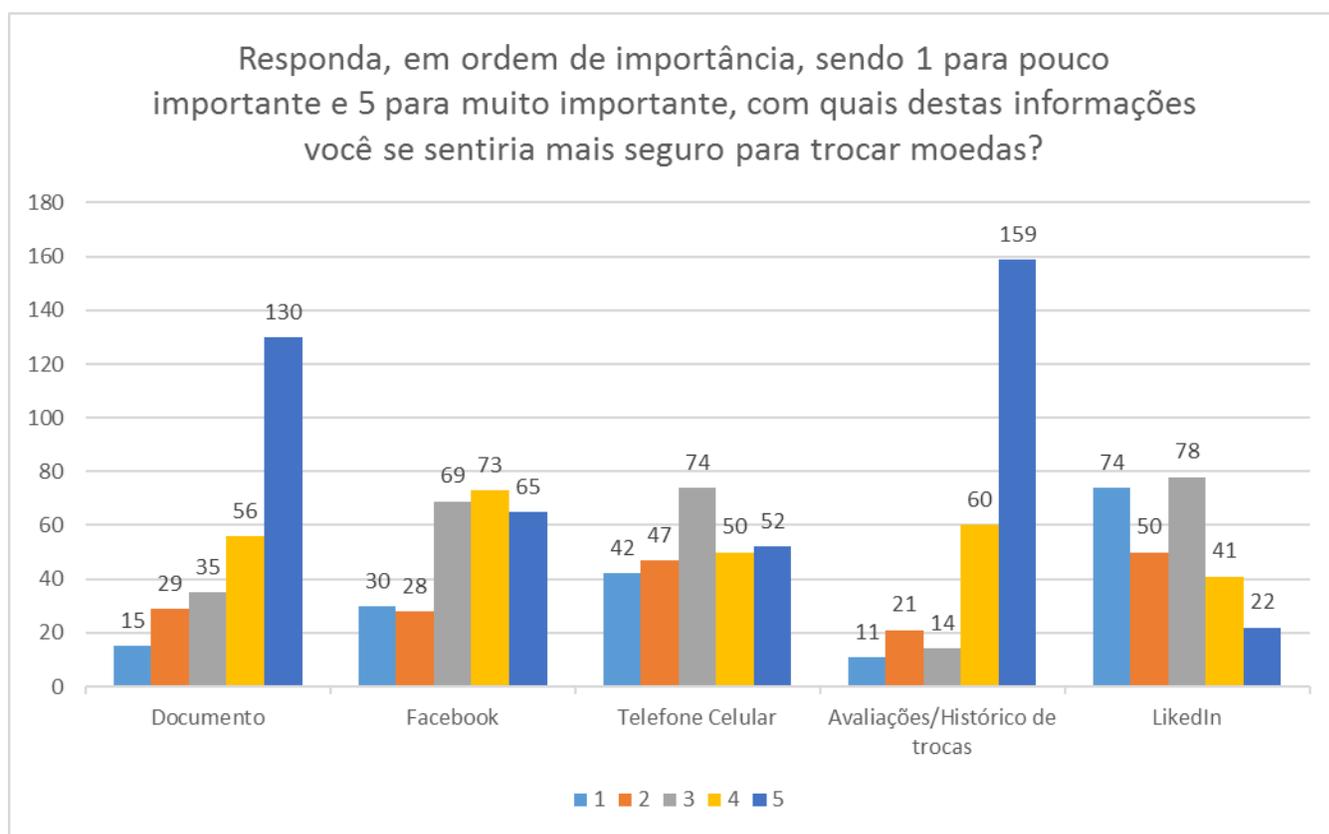
A partir destas últimas perguntas, onde tratavam sobre a utilização ou não a partir de App com ou sem acesso ao Facebook, foram questionados 5 tipos de informações, com avaliações de 1 a 5, sendo 1 muito inseguro e 5 muito seguro, que gerariam mais confiança no público para que fizessem as trocas de moedas. Então, a informação que o público se sentiria mais seguro de ter para fazer as trocas foi a possibilidade de visualizar as avaliações/histórico de trocas efetuadas daquele que está oferecendo moedas para troca, com 159 pessoas, correspondendo a 60% do público, respondendo que se sentiriam muito seguras, sendo 87,9% do total entre indiferentes e muito seguras.

Seguindo esta informação, o documento de identificação, como passaporte, carteira de identidade e motorista, teve 130 pessoas respondendo também que se sentiriam muito seguras, sendo 83,4% do total entre indiferentes e muito seguras. Já a possibilidade de ver amigos em comum no Facebook, começa a trazer uma queda na confiabilidade em relação a segurança, trazendo 65 pessoas muito seguras, sendo 78,1% entre indiferentes e muito seguras. Aumenta-se esse índice com a chegada do número do telefone de celular de quem você vai fazer o câmbio de suas moedas, chegando a 52 o número de pessoas muito seguras, além de ter um alto aumento nas taxas de insegurança e muita insegurança, chegando a 33,6% do total de respondentes.

Em último lugar no quesito segurança, vem a rede social LinkedIn, a qual oferece bastante insegurança para os viajantes. Os dados para muito seguros, têm um decréscimo bastante forte, reduzindo-se para 22 pessoas, além do aumento para 46,8% do público que se sentiria inseguro ou muito inseguro.

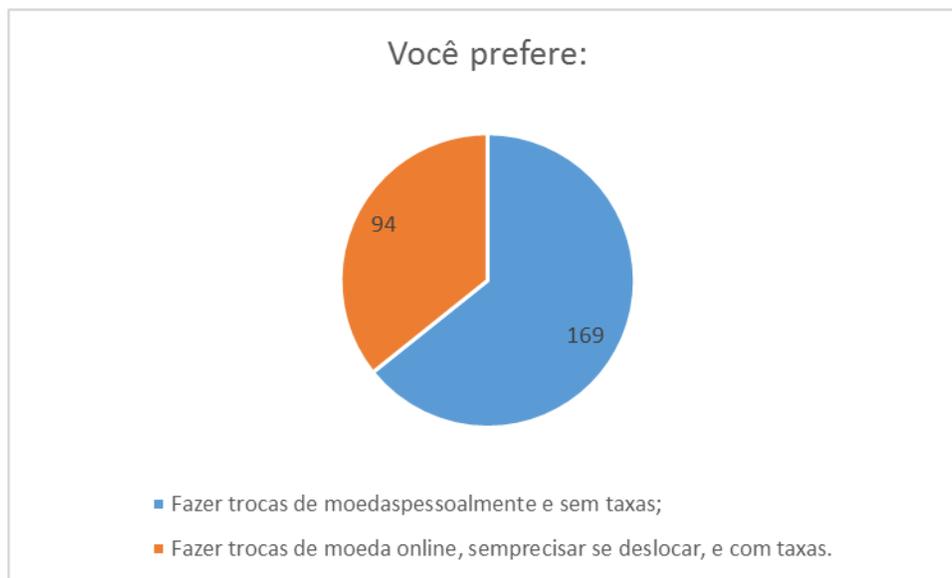
Notamos então, em um grau de importância relativo a segurança, a seguinte ordem do mais seguro ao menos seguro: Avaliações e histórico de trocas; Documento; Facebook; Telefone celular; e LinkedIn.

**Figura 16 – Ordem de importância para informações de segurança**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Foi descoberto, além de tudo, que a ausência de taxas ou outros custos são de suma importância para o viajante. Percebemos isso diante da preferência de 64,3% do público entrevistado pelas trocas serem feitas pessoalmente e sem a cobrança de taxas, opondo-se aos 35,7% dos entrevistados que preferem não se deslocar, fazendo as trocas on-line, e com cobrança de taxas.

**Figura 17 – Preferência por modos de troca de moeda**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Por fim, a última pergunta da pesquisa trata-se de um valor estimado que o público pagaria para ter acesso ao aplicativo, girando em torno de R\$ 0,99 a R\$ 3,99. Nesta seção tivemos mais da metade do público, 50,6%, afirmando que pagariam R\$ 0,99, 28,7% para R\$ 1,99, 9,8% para R\$ 2,99 e 10,9% para 3,99.

#### 4.5 COMENTÁRIOS

Na última seção do questionário, houve a opção de os respondentes deixarem comentários sobre a pesquisa e sobre o produto GoMoney, o que foi bastante importante para desenvolvimento de novas ideias e sobre possíveis sugestões.

Diante disso, notamos que 13 pessoas deixaram o comentário que não pagariam pelo aplicativo em um primeiro momento e gostariam que ele fosse disponibilizado gratuitamente. Além disso, 2 pessoas questionaram sobre segurança de tratar de trocas de dinheiro em espécie com possíveis desconhecidos.

## 5 ANÁLISE DO AMBIENTE

Neste capítulo foram analisados os ambientes interno e externo do aplicativo GoMoney por meio da análise SWOT (*Strenghts, weeknesses, oportunities e threats*), então, utilizadas as informações para posicionar, ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua, conforme McCreadie (2008). Além disso, foram de suma importância as respostas recolhidas e analisadas através do questionário aplicado neste trabalho. Então, para elucidarmos estes pontos, trataremos de dois grandes grupos de análise: externo e interno.

### 5.1 ANÁLISE EXTERNA

Nesta análise sobre o ambiente externo tratamos sobre as principais oportunidades do mercado, trazendo pontos ainda não atingidos pela empresa até o presente momento, e ameaças, trazendo as forças externas que podem impactar no sucesso do produto/empresa.

#### **Oportunidades:**

**Crescimento da Economia *Mesh*:** Segundo Gansky (2010), é uma tendência que se expande por meio de novas organizações e novos modelos de negócio, com o foco no compartilhamento. Diante disso, vemos a força deste movimento *peer-to-peer*, onde as pessoas não querem depender de empresas, mas sim fazer suas trocas e seus compartilhamentos entre elas próprias.

**Países “Multi-Moedas”:** Países que aceitam mais de uma moeda em seu comércio são de grande importância para o desenvolvimento do GoMoney. A exemplo disso temos países asiáticos, como a Tailândia, Indonésia, Malásia, além destes, há exemplos mais próximos como Uruguai e Argentina. O foco da oportunidade está em zonas fronteiriças e turísticas, onde há muita circulação de diferentes moedas.

**Crescimento no número de Smartphones:** O crescimento no número de smartphones, bem como o aumento e a melhora das redes de internet, trazem o público para o maior consumo de aplicativos e novas tecnologias. Hoje, segundo a Anatel

(2016), o número de celulares passa de 1 por habitante no Brasil, então podemos ter um maior campo de usuários.

**Parcerias no Mercado de Turismo:** Hoje diante do crescimento apresentando pela economia compartilhada, vemos diversos exemplos de casos de sucesso e possíveis parcerias para redução do custo de viagens, como o Blablacar, sistema de caronas, o Airbnb, sistema de hospedagens, e outras possibilidades através de redes hoteleiras e sistemas de planejamento de viagens, como o Trip Advisor. A partir do ideal de melhor aproveitamento do dinheiro e contenção nas despesas com viagem vemos como uma oportunidade a parceria entre estes grupos.

**Ameaças:**

**Legislação:** Hoje, no Brasil, a legislação não permite a troca de moedas sem a taxação de impostos, portanto é um empecilho, mesmo que o App seja para a comunicação e para a promoção do encontro de pessoas.

**Novos Entrantes:** Uma das grandes ameaças presentes para o GoMoney é o surgimento de novas empresas que possam fazer o mesmo sistema, com melhorias e mais recursos, o que promoverá uma grande concorrência neste mercado.

**Baixa Adesão:** A baixa adesão é um fator crítico e com possibilidades reais de surgimento, devido ao serviço ser completamente novo e pelo alto custo de divulgação.

## 5.2 ANÁLISE INTERNA

Nesta análise sobre o ambiente interno foram analisadas as forças, caracterizadas pelos pontos fortes, e as fraquezas, caracterizadas pelos pontos fracos, do produto, sendo estas as aptidões que interferem, ou prejudicam, de algum modo, o andamento do negócio.

**Forças:**

**Gratuidade:** O aplicativo, neste momento, não tem nenhum custo para download ou para uso, o que torna um fator importante para a adesão de novos usuários, bem como a manutenção deles.

**Economia para o Usuário:** O GoMoney não possui em suas trocas o ágio e impostos cobrados pelas casas de câmbio, sendo o valor desta troca de moedas

estabelecido entre os usuários. Ocorre, por sugestão do aplicativo, um valor intermediário entre o valor de compra e venda, acarretando benefício para quem compra e vende sua moeda.

**Investimento de Capital Próprio:** A 21 Mobile, dona do projeto GoMoney, financia 100% dos custos do GoMoney, portanto não há outros investidores, fortalecendo-o neste momento inicial.

**Demanda existente:** O mercado de câmbio de moedas já funciona paralelamente às casas de câmbio, através de grupos de Facebook e redes de amigos, portanto este produto vem para reunir todas ofertas e demandas dentro de um só espaço.

**Abrangência:** A disponibilidade do GoMoney é mundial, ou seja, é bastante abrangente e penetra nos mais diversos mercados mundiais. Em qualquer lugar do mundo você pode realizar suas trocas de moedas.

**Fraquezas:**

**Novidade/Publicidade:** Pela falta de publicidade até o momento o aplicativo é desconhecido, além de faltar uma assessoria especializada para indicar novos caminhos de publicidade para o App.

**Mercado Internacional:** Mercado de publicidade internacional é desconhecido nestas questões de câmbio monetário, o que gera problema na entrada em outros países, visto que o App é mundial.

**Sem Faturamento:** Inicialmente o GoMoney não prevê a entrada de receitas, apenas aportes financeiros da 21 Mobile, o que pode ser um problema com os custos a médio prazo para campanhas publicitárias, aumento do número de servidores e funcionários.

**Suporte:** Caso haja downloads e usuários em massa, uma das fraquezas do GoMoney no momento é a falta de mais posições de suporte, pois caso haja diversos atendimentos simultâneos, não seria possível manter um nível excelente de suporte, em termos de rapidez e qualidade em algumas línguas, que não inglês, espanhol e português.

### 5.3 MATRIZ SWOT

A partir da análise do ambiente interno e externo, que Peter e Certo (1993) conduzem como primeiro passo do processo estratégico, se torna possível o desenvolvimento da Matriz SWOT, onde foram cruzadas as informações das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, afim de definirmos as novas diretrizes organizacionais e, por conseguinte, os próximos passos estratégicos do negócio.

**Quadro 2 – Quadro análise Swot**

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	<p><b>Forças:</b>            Gratuidade            Economia p/ Usuário            Invest. de Capital Próprio            Demanda Existente            Abrangência</p>	<p><b>Fraquezas:</b>            Novidade/Publicidade            Mercado Internacional            Sem Faturamento            Suporte</p>
Externo	<p><b>Oportunidades:</b>            Cresc. Economia Mesh            Países "Multi-Moedas"            Cresc. no nº de Smartphones            Parcerias no mercado de turismo</p>	<p><b>Ameaças:</b>            Legislação            Novos Entrantes            Baixa Adesão</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Pronta esta estrutura, podemos cruzar as informações para minimizar os problemas e maximizar as vantagens dos quadrantes apresentados, como segue.

Minimizando as fraquezas com as oportunidades, devemos dar atenção aos seguintes pontos principais:

- Buscas por parceiros internacionais, como hotéis e companhias aéreas, disponibilizando cupons de desconto e promoções para os destinos que estão procurando junto a moeda.
- Elaboração de um plano de contingência, contando com uma equipe fixa e outra volúvel as demandas, como controle de riscos para possíveis situações de contato com o GoMoney por redes sociais, bem como reportes de mau uso da plataforma (moedas falsas, baixas avaliações, roubos)
- Geração de interesse jornalístico e crescimento do interesse orgânico pelo projeto GoMoney através da presença de um(a) especialista em Relações Públicas, nos levando a redução de custos com publicidade e atingindo mercados externos.

Para minimizarmos as fraquezas e as ameaças, devemos estar atentos aos seguintes pontos:

- Definição e contratação de um corpo jurídico para tratar questões relacionadas a legislação e futuros problemas com mau uso da plataforma (assaltos, evasão de divisas, etc.).
- Busca pelo apoio social através compartilhamentos de boas experiências dos usuários que já fizeram trocas e engajamento do público para aumentar a visibilidade e credibilidade da plataforma.
- Fazer o *benchmarking* das políticas de segurança/uso de outros aplicativos que trabalhem da mesma maneira que o GoMoney: *peer-to-peer*, como o AirBnB.

Para maximizarmos as forças e minimizarmos as ameaças, será necessário atenção e desenvolvimento destes pontos:

- Reforço a gratuidade do GoMoney, elevando pontos como a ausência de taxas para o usuário e ausência de lucros para a empresa através das transações pelo aplicativo.
- Reforço na simplicidade do uso, buscando sempre a melhor experiência para o usuário.
- Desenvolvimento, ou contratação, de sistema de segurança para manutenção e seguridade das informações das trocas, conversas no aplicativo e dados dos usuários, promovendo processos de contingência para ameaças.

- Busca, mais uma vez, de apoio de formadores de opinião, propiciando-os que testem a plataforma e resultando no colhimento de informações e ideias importantes para o desenvolvimento do negócio.

Já para maximizarmos as oportunidades com as forças, devemos trabalhar estes pontos:

- Busca pela identidade do produto, sendo um aplicativo social e de comunicação entre pessoas com o mesmo objetivo.
- Exploração das parcerias em redes sociais, através de páginas que já formam opiniões nas seguintes esferas: turismo, cambial, economia compartilhada e tecnologia.

## 6 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Neste capítulo foram trabalhadas um pouco mais das análises anteriores, dados e SWOT, bem como informações relevantes vistas no dia-a-dia do negócio e tendências mundiais.

Então, a partir desta urgência explicitada ao longo do trabalho para alavancar e obter melhor conhecimento do negócio, além de atingir um número expressivo de usuários. Surgiu a possibilidade de realizar o desenvolvimento da modelagem de negócios do GoMoney, utilizando a metodologia Canvas -ferramenta mais utilizada por negócios com alto grau de mudanças, podendo ser trabalhada antes do lançamento e, também, com o projeto em andamento- desenvolvida pelo professor e escritor Alexander Osterwalder, onde se pode ter um melhor aproveitamento e descrição da lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER, 2010).

À vista disso foram respondidas as 4 questões iniciais trazidas por Osterwalder: O que? Como? Para quem? Quanto? E após a ilustração do modelo de negócios.

### 6.1 O QUE?

A partir da pergunta “O que?”, Osterwalder e Pigneur (2011) a respondem com a proposta de valor do produto ou da empresa em questão. Neste caso respondemos esta pergunta com algumas propostas de valor definidas para duas segmentações de clientes: os viajantes e os empreendedores do turismo.

Diante disso, foram definidas três destas para os viajantes:

- **Redução de Custos:** Os ideais do GoMoney trazem sempre a redução de custos para os viajantes como ponto principal, explorando recursos que as pessoas já possuem (dinheiro em espécie) para que façam suas trocas sem intermediários (movimento *peer-to-peer*). Através da plataforma os usuários podem economizar nas suas trocas oportunizando o alongamento da sua viagem e melhorando a qualidade de sua estadia fora do país de origem.

- **Fórum:** Habilitação de fóruns para troca de experiências sobre viagens, sobre trocas e o que conseguiram fazer com o dinheiro economizado com a ausência de taxas que o GoMoney oferece.
- **Ganho de Tempo:** A plataforma oferecerá seus serviços 24h ao redor do mundo, possibilitando que os viajantes, ou quem queira cambiar suas moedas, se encontrem a qualquer hora. Não há necessidade de esperar as casas de câmbio abrirem, ou de pagar altas tarifas nos aeroportos, o usuário sempre terá a possibilidade de entrar em contato com alguém por meio do GoMoney, seja antecipando uma negociação para o seu lugar de destino, como já manejando encontros para as próximas viagens.
- **Blog:** Geração de conteúdo pela equipe GoMoney para atrair os viajantes com curiosidades e com planejamento de viagens, demonstrando gastos mínimos e máximos para os lugares mais visitados. Informações como transporte, acomodação e alimentação devem ser disponibilizadas, sendo feita uma média geral de gastos por dia, bem como demonstrar o que poderia ser feito com o que o viajante está economizando ao usar a plataforma.

Para os empreendedores de turismo, também foram definidas duas propostas de valor:

- **Público alvo:** O banco de dados do GoMoney, que contará com as informações públicas do Facebook dos seus usuários, poderá interligar informações através do *Big Data*, gerando dados pertinentes aos empreendedores do turismo (hotéis, donos de pousadas, companhias aéreas). Como exemplo destes dados, podemos entender onde estão ocorrendo o maior número de trocas, quais são as quantias que estão sendo negociadas em cada país, além de outros dados públicos dos usuários. Diante disso, estes empreendedores poderão fazer campanhas dentro da plataforma GoMoney, bem como fornecer benefícios àqueles que estão viajando ao seu país.
- **Gerenciamento de campanhas:** Para os empreendedores do turismo serão disponibilizados gerenciadores de campanha, onde estes poderão ter maior assertividade e reconhecimento de atividades dos usuários, captando e distribuindo informações.

Podemos dizer, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), que este produto contempla alguns pontos de geração de valor citados como importantes no livro *Business Model Generation*, estes são: Novidade, redução de custo e acessibilidade.

## 6.2 PARA QUEM?

A pergunta “Para quem?” define o grupo relacionado a clientes, sendo dividido em três subseções: Relacionamento com clientes, canais e segmentos de clientes.

### 6.2.1 Segmentos de clientes

Como antecipado no tópico sobre as propostas de valor, há dois segmentos de clientes em evidência para o GoMoney. Um deles, o viajante, é considerado o maior público alvo do produto, pois são estes que farão o negócio ter visibilidade e continuar a sua linha de crescimento.

Após obtermos um número considerável de usuários, surge a outra segmentação de grande importância, os empreendedores do turismo. A partir das informações disponibilizadas pelos usuários, as possibilidades de tratamento destes dados, através de um *Big Data*, são inúmeras, podendo ser trabalhadas para melhor aproveitamento e uso por este nicho de clientes.

### 6.2.2 Relacionamento com os clientes

O relacionamento do cliente será dado de uma forma bastante simples, levando em conta dois métodos bastante práticos: a utilização do e-mail e das redes sociais, principalmente o Facebook.

Devido aos atendentes serem diversos, e o cliente não deverá ser atendido sempre pela mesma pessoa, deverá ser criada uma *persona*, que é uma linha de pensamento para todos os atendentes basearem suas respostas.

### 6.2.3 Canais

A definição dos canais foi baseada também no público, estipulando primeiramente interações por Facebook, através de promoções e contatos com os viajantes, como canal oficial. Uso de *landing pages* com a disponibilização de *e-books* para geração de conteúdo, captação de dados, e maior entendimento do público. Além destes dois, o e-mail também é um canal fundamental para o amadurecimento do relacionamento com cliente, avisando de novas ofertas/propostas, bem como atualizando de mensagens recebidas na plataforma e informações relevantes a assuntos que interessem o usuário.

Outro canal de bastante importância, ou talvez o de maior importância, é a própria plataforma do GoMoney, onde será possível o questionamento de dúvidas e interação com a equipe, sendo sempre disponibilizado o acesso ao suporte.

## 6.3 COMO?

A seção “Como?”, assim como a “Para quem?”, também é dividida em 3 subseções, que são: Atividades-chave, recursos principais e parcerias principais. É aqui que é definido como serão criadas e oferecidas as propostas de valor do produto.

### 6.3.1 Atividades-Chave

Dentre os pontos principais tratados por Osterwalder e Pigneur (2011), a Plataforma/Rede é a mais indicada para o GoMoney, devido ao provimento e acesso a uma rede de pessoas, através de uma plataforma, para que sejam concretizados os seus objetivos, caracterizados pelas propostas de valor.

A partir desse ponto, podemos também fortalecer estas atividades através da criação de campanhas no Google Adwords, para ter um melhor aproveitamento e conhecimento do público, campanhas no Facebook Ads, afim de engajar e informar os viajantes sobre este novo serviço, e, por fim, o próprio desenvolvimento constante da

plataforma GoMoney, onde serão possíveis melhoras e adequações a partir do contato com o público.

### **6.3.2 Recursos principais**

Para concluirmos esta seção são necessários definirmos os recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos para que as propostas de valor definidas sejam realizadas.

Então, começamos pelos recursos humanos e intelectuais, onde serão necessários novos integrantes à equipe, ou que estas funções sejam designadas aos profissionais já atuantes no projeto. Primeiro será necessário que haja alguém disponível em tempo integral para cuidar de mídias sociais, levando em consideração a *persona* definida, fazendo postagens nas redes e cuidando do que está sendo dito na internet sobre o GoMoney. Em conjunto será necessário algum especialista em análise de dados gerados, que ficará responsável por avaliar as campanhas que estão sendo feitas, bem como as interações e a entrada de novos usuários, afim de satisfazer possíveis necessidades dos empreendedores do turismo.

Uma equipe de desenvolvedores também será necessária para dar suporte aos *bugs* e as novas demandas de desenvolvimento na plataforma, bem como novas seções dentro do GoMoney e cuidados com serviços de hospedagens de sites.

Assessorias de imprensa e jurídica também são de grande necessidade. A primeira para tratar com os canais de comunicação, além de conseguir entrevistas e reconhecimento através de exposição na grande mídia. A segunda é necessária para possíveis processos tanto pelo modo de operação da plataforma, quanto por usuários que possam se sentir lesados através de suas trocas que não foram bem sucedidas com outros usuários.

Além destes recursos intelectuais e humanos, serão necessários recursos físicos, como servidores para manter os dados dos usuários e a plataforma rodando em perfeitas condições, bem como recursos financeiros, que serão financiados pela 21 Mobile, dona do projeto GoMoney.

### 6.3.3 Parcerias principais

Como parcerias principais para criação de uma aliança estratégica para desenvolvermos o modelo de negócios, teremos as seguintes empresas:

- Facebook e Google, gerando possibilidade de maior contato com o público alvo;
- Assessoria Jurídica: Representada por um escritório de advocacia já contratado;
- Assessoria de Imprensa: Representada por uma assessora de imprensa já contratada e com experiência de mercado ligada a área de inovação;
- Desenvolvedores: Representados através do serviço de uma empresa terceirizada já contratada e com possibilidade de serviços *on-demand*, ou seja, serão disponibilizados o número necessário de desenvolvedores que desejarmos em um curto espaço de tempo;
- Parceiros de hospedagem de servidores e sites.
- Empresas ligadas ao setor de turismo, podendo disseminar e contribuir com novas ideias para o negócio, além de angariar novos usuários.

## 6.4 QUANTO?

Nesta etapa financeira, o modelo de negócios é dividido em mais duas subseções, caracterizadas pela estrutura de custos, definidas através dos tipos de gastos da empresa, e pelas fontes de receitas, definidas através do entendimento de quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto.

### 6.4.1 Estrutura de custos

Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011) a estrutura de custos pode ter quatro características principais: Custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo. Neste caso, serão trabalhados apenas os custos fixos e variáveis.

Os custos fixos do projeto GoMoney serão dados pela hospedagem dos servidores, site e outros domínios na *Web*, outros custos fixos, como aluguel, não serão captados para este produto, pois pertencem ao “guarda-chuva” da 21 Mobile.

Já nos custos variáveis teremos a maior parte dos encargos do projeto, pois quase toda a estrutura varia conforme a necessidade. A exemplo disso há os grupos de assessoria jurídica e de imprensa, os quais variam seus valores conforme a demanda de trabalho, bem como o gasto com os recursos humanos, também variando seus custos conforme o tempo de trabalho, seja para os funcionários da 21 Mobile, quanto para os desenvolvedores e especialistas em mídias sociais.

Diante disso, percebemos que os custos estão envolvidos com o sucesso do produto, ou seja, quanto mais usuários, maior a necessidade de trabalho e mais elevados serão os custos.

#### **6.4.2 Fontes de receita**

As fontes de receita do GoMoney, até o presente momento, são nulas, devido ao aplicativo ser totalmente gratuito, não gerando qualquer renda para a empresa.

Diante deste fato, foram pensadas algumas formas para validar fontes de renda e, através da pesquisa aplicada neste trabalho, foram possíveis que algumas ideias sejam trabalhadas com maior engajamento.

Osterwalder e Pigneur (2011), trazem em seu livro *Business Model Generation*, algumas formas de contar com esta geração de renda para aplicativos gratuitos, como: Taxa de corretagem, percentual pago sobre as transações por meio da plataforma, e a partir de anúncio, onde os parceiros (empreendedores do turismo) poderão ter suas seções para anunciarem seus produtos.

Então foi validado que o aplicativo seria exposto no futuro como uma plataforma *freemium*, ou seja, que teriam todos seus recursos básicos gratuitos, mas também algumas seções pagas para usuários *Premium*, podendo também ser considerado um negócio “Isca & Anzol”, onde são iniciados os serviços de forma gratuita e, após validação com o público, ir tornando algumas seções pagas, conforme explicitado anteriormente.

Além disso, possibilitaremos que os parceiros anunciem dentro do aplicativo, diante da sua escolha de público chave, bem como os possibilitar a compra de informações (*Big Data*) que possuímos através da mineração dos dados do público que teremos acesso. Estas informações serão, por exemplo: Para onde as pessoas estão viajando mais, onde está concentrado o maior câmbio de moedas, quais são os públicos que estão viajando mais, além de muitas outras questões pertinentes para os setores ligados ao turismo.

## 6.5 QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Abaixo, segue o modelo de negócios desenvolvido de maneira visual para melhor compreensão.

**Quadro 3 – Quadro Canvas**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi estruturar o modelo de negócios para o aplicativo GoMoney, devido a falta no projeto inicial de desempenhos estratégicos e mutáveis conforme o desenvolvimento que o aplicativo ia passando. Então, diante desta carência foram elencados quatro objetivos específicos, os quais balizaram este trabalho para a sua conclusão.

O primeiro objetivo – caracterizar os integrantes do mercado alvo – foi trabalhado a partir de identificar qual é o público do GoMoney, primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia, segundo Pride e Ferrel (2000). Diante disso, definiu-se os dados iniciais a serem explorados pela pesquisa feita, como os dados pessoais para nos basearmos na sequência de objetivos, estes foram: idade, renda, gênero e outros. Atingiu-se um público, por ser uma pesquisa não probabilística, com média de idade de 27,7 anos, sendo 80% do público menor de 29 anos, e havendo uma igualdade bastante grande nos gêneros respondentes, conforme citado na análise de dados do presente trabalho.

O segundo objetivo – descrever o comportamento de turistas que viajam em ao exterior em relação ao câmbio de moedas – foi extremamente necessário para dar sequência ao que já havia sido trabalho (caracterizar integrantes do mercado alvo) e concluir os demais objetivos específicos e, especialmente, o geral – estruturar o modelo de negócios para o aplicativo GoMoney.

Então, com a pesquisa, foi possível extrair uma grande gama de informações e conhecimentos sobre o público viajante, onde avaliamos diversos pontos chave para melhorarmos o projeto.

Entre estes pontos, foram identificados os hábitos das pessoas quando viajam ao exterior, como viajar acompanhado de familiares, sendo esta opção respondida por 62,3% do público, e que levar dinheiro em espécie é o método mais utilizado pelos viajantes, chegando a 90,94% do público, o que nos dá bom conteúdo e certeza que há bastante espaço para o sistema de trocas GoMoney.

Além destas questões, foram tratados diversos campos sobre trocas de moedas, como escalas de segurança e conforto para determinadas situações, podendo ser

exemplificada pela questão de câmbio de dinheiro com pessoas que possuem avaliações de trocas anteriores, o que gerou 75,1% de entrevistados confortáveis ou muito confortáveis com este tipo de informação. Lembro que esta etapa está nos itens de validação do produto, gerando bastante conteúdo para o melhor aproveitamento do mesmo.

Através destas etapas de caracterização do mercado alvo e descrição do comportamento de turistas que viajam ao exterior em relação a compra e venda de moedas – ligada a quatro sub-etapas: Perfil dos respondentes, comportamento do viajante, testes de conforto e a validação do aplicativo – foram geradas muitas informações para as próximas duas etapas: Análise SWOT e a modelagem de negócios, a partir da metodologia Canvas, do produto em questão.

Como terceiro objetivo do trabalho, foi desenvolvida uma análise SWOT do GoMoney para posicionar a empresa no ambiente que atua, sabendo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que, segundo McCreadie (2008) é de extrema importância para o autoconhecimento da empresa, ou do produto como é neste caso. Neste ponto verificamos que a gratuidade e a economia para o usuário são duas das maiores forças do aplicativo e como maiores fraquezas percebemos o fator “novidade” neste mercado ainda incipiente, além da falta de atividade no mercado internacional. Já as maiores oportunidades do GoMoney estão relacionadas ao crescimento da economia compartilhada e à países multi-moedas, sendo suas ameaças principais a legislação, que muda de país para país, e aos novos entrantes neste mercado.

Viu-se a partir desta análise diversas possibilidades de melhora, como foi feito nos cruzamentos dos dados que serão também comentados no próximo sub-capítulo.

Ao passo que havia esta vontade de melhor conhecimento do produto e dos seus ambientes, também era necessária a criação de um modelo de negócios, os quais foram estudados e definiu-se pelo modelo Canvas de negócios que, a partir de Osterwalder e Pigneur (2011), traz um apanhado geral de todos os relacionamentos de um produto, ou empresa, havendo campos como o de proposta de valor, relacionamento com cliente, estrutura de custo e parcerias chave.

Este modelo foi de grande importância também pela sua volatilidade de troca de informações, ou seja, a cada mudança no produto, o quadro pode ser modificado, mantendo sempre inúmeras possibilidades.

Até o final deste trabalho, o Canvas já estava em uso pela equipe GoMoney, por onde passou pelas fases explicitadas por Osterwalder e Pigneur (2011): Mobilização, união da equipe entorno de *brainstorms*, colocando os porquês das ideias e suas motivações; Compreensão, feita através de pesquisa com o nosso mercado alvo, proporcionando um maior conhecimento sobre o cliente e seus comportamentos; Design, trazendo o desafio ao *status quo* existente baseado em casas de câmbio e intermediários, apoiando a ideação do produto, além de teste de novas funcionalidades e suas prototipagem em si, mantendo sempre o modelo novo e sustentável; Implementação, pontuando se as questões do projeto estão realmente sendo trabalhadas das formas que foram vistas em reuniões com os personagens; E, por fim, o gerenciamento do Canvas, sempre mantendo vivo o projeto e fazendo as mudanças necessárias a partir de reuniões e trocas de atividades no quadro do modelo de negócios.

Lembra-se, além de tudo, que todas as informações presentes neste trabalho foram disponibilizadas à equipe GoMoney e à empresa 21 Mobile, fundadora desta plataforma.

## 7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste trabalho, diante dos diversos estudos que foram feitos para o seu desenvolvimento, encontramos algumas limitações.

Estas foram concentradas no questionário aberto ao público, onde obtivemos o número 292 respondentes, sendo 265 considerados com respostas válidas, o que é uma boa amostragem inicial para o desenvolvimento deste trabalho.

Nestas respostas, conseguimos identificar o público como brasileiro e jovem, com 80% dos entrevistados com idades de 18 a 29 anos, o que acontece devido aos modos como o questionário foi disponibilizado e compartilhado, através de redes sociais e do e-mail dos alunos de Administração da UFRGS.

Diante disso, percebemos a falta de informações sobre o público de turistas de outros países, um dos pontos valiosos para um segundo momento do GoMoney, o que acaba reduzindo o desenvolvimento de estratégias internacionais, como a chegada de estrangeiros no Brasil, mas também para circulação de turistas em outros países e continentes.

Além disso, tivemos também a impossibilidade do atingimento da população completa, tanto brasileira, quanto mundial, de turistas, o que também nos impede obter uma base de dados plena sobre o assunto deste trabalho.

## 7.2 SUGESTÃO DE MELHORIAS

A partir dos pontos importantes trabalhados no fechamento deste trabalho, sugeriu-se que fosse criada uma seção compilando todas as melhorias que poderiam ser feitas ao final do presente trabalho e, principalmente, após a análise de dados da pesquisa descritiva.

Diante disso, começamos pelo cruzamento dos dados explorados. A Apple, através de tentativas iniciais de aplicação do GoMoney para participar do seu portfólio de aplicativos, não aceitou o nosso produto devido a ele ser um lançamento mundial e não haver unicidade na legislação de todos os países, o que acarretou na negação do nosso pedido de entrada por duas vezes. Então, até a presente data, o GoMoney está presente apenas para downloads na Play Store, exclusivamente para celulares com o sistema operacional Android.

Na presença destes fatos, buscamos mais informações sobre o perfil dos nossos respondentes, o que resultou em uma grande oportunidade. Tivemos, do total de 265 entrevistados, mais da metade possuindo o sistema operacional iOS, chegando a 52,4% e 46,4% para Android, então, através destes dados, podemos perceber que há uma lacuna para estes possíveis usuários que não são usuários da Play Store.

Ao mesmo passo destes dados, conseguimos também captar a preferência de 62,3% dos viajantes pelo uso do computador para acessar a internet, o que também nos mune de mais informações para criarmos outra plataforma além do aplicativo para o sistema operacional Android.

Então, perante as negativas da Apple, decidiu-se por desenvolver uma plataforma web para o GoMoney, onde poderão ser contemplados todos os dispositivos que tem acesso a internet, sejam eles computadores, *tablets* ou celulares com os mais variados sistemas operacionais. Esta escolha nos leva a uma maior abrangência de mercado possibilitando um maior engajamento e acesso pelos usuários.

O GoMoney teve seu lançamento realizado no Brasil e suas áreas de atuação tem se dado também no território brasileiro, porém sua plataforma está disponível em âmbito mundial, o que nos dá grandes possibilidades de conquistarmos novos usuários também no exterior. Sai então outra oportunidade ligada a campanhas de marketing digital em outros países.

Diante disso, conseguimos, também através da pesquisa realizada neste trabalho, definir os continentes mais visitados pela nossa amostra entrevistada, os quais são: América do Sul, Europa e América do Norte. Então estes serão nossos pontos iniciais para futuras campanhas de expansão.

Outro ponto bastante relevante nos comentários sobre conforto em cambiar moedas com outras pessoas foi a segurança. A partir desta constatação que já preocupava a equipe em suas reuniões, vimos que há uma sequência de dados que deixam o público mais seguro para fazer estas trocas. Das três opções que estão em primeiro lugar o GoMoney já conta com duas: Histórico de avaliações de trocas prévias, sendo o primeiro lugar, e possibilidade de ver os amigos em comum no Facebook, esta em terceiro lugar na lista.

Uma delas ainda não figura nos fatores de verificação da plataforma, que é a presença de um documento disponível para checagem, seja passaporte, ou algum tipo de identidade, o que, após 130 pessoas responderem que sentiriam muito seguras com esta informação, nos traz a pensar esta possibilidade para as próximas versões. Também fazendo uma ligação com este dado, o AirBnb também utiliza deste método de validação para oferecer maior segurança aos seus usuários.

Por fim, temos a última pergunta do questionário disponibilizado aos viajantes, onde foi tratado o tema de quanto eles pagariam para ter acesso a este sistema de trocas. Esta pergunta teve por intenção não contar com a opção de ser gratuito seu uso, pois a partir das observações trazidas por Osterwalder e Pigneur (2011), deve

sempre haver maneiras de financiar os custos e gerar receitas pelos produtos. Então foi pensando nisso, que definimos a possibilidade de existência de contas Premium, onde os usuários poderão ter outras funcionalidades que não só as trocas habilitadas em contas padrão, como um planejador de viagens, para utilizar dentro do sistema GoMoney, ou seja, seria tornada uma plataforma *freemium*.

O valor desta conta especial, segundo a compilação das respostas, seria em torno de R\$ 0,99 para se cadastrar.

Lembramos que o GoMoney continuaria com seu sistema de trocas pessoalmente e sem nenhuma taxa, como foi bastante escrito e pedido no espaço do questionário para comentários

Portanto, além da validação de importantes conceitos, a colocação metodológica em sistemas de controle e acompanhamento fez do GoMoney um produto mais consistente para enfrentar o mercado. Gerou-se conhecimento ao juntarmos a teoria aprendida na Universidade à demanda por consumir com custos baixos e qualidade.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value Creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v.22, p. 493-520, 2001.
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 22 de Abr. 2016.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAIDJ, Nabya. **Developing Strategic Business Models and Competitive Advantage in the Digital Sector**. 1ª ed. IGI Global, 2014.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GANSKY, Lisa. **Mesh: porque o futuro dos negócios é compartilhar**. 1. Ed. São Paulo: Alta Books Editora, 2011. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMARI, Juhoo; SJÖKLINT, Mimmi; UKKONEN, Antti. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, 2015.
- HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall Makron, 2001.
- KALLÁS, D. **Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 6, novembro-dezembro, p.704-705, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LANDT, Mikkel; DAMSTRUP, Michael V.. Innovation adoption's effect on established business models as means to adjust in a rapid changing technological and innovative landscape: A case study on Business Models, innovation Hype Cycles and the street process for adopting innovations. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca, 2013.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, p. 86-92, 2002.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1ª. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, Henry; Quinn, James B. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, Minet; ALLEN, Jeffrey; The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58 issue 6, jun. 2005.

NETFLIX. Media Center, 2016. Disponível em <<https://media.netflix.com/en/about-netflix>>. Acesso em 04 de Set. 2016

MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>. Acesso em 11 mai. 2016.

**O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil – Séries Temporais, preparado pelo Teleco para a Telebrasil**. 2016. Disponível em< <http://www.teleco.com.br/estatis.asp>>. Acesso em 22 de Mar. 2016.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: . Acesso em: 23 ago. 2016.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology – A proposition in a design science approach**.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. São Paulo: Alta Books, 2010.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual**. Ribeirão Preto, 2012.

SEBRAE. **Cartilha: o quadro de modelo de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>>. Acesso em 15 de Abr. 2016.

SEBRAE. **Segmentação e seleção de seu público.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmentacao-e-selecao-de-seu-publico,cd2936627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 21 de Mai. 2016.

SEBRAE. **Entenda o comportamento dos consumidores.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 22 de Mai. 2016

Slywotzky, A. J.. **Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition.** Boston (MA): Harvard Business Review Press. 1996

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPM COMUNICAÇÃO. **Análise Swot.** ago.2010 Disponível em: <<http://spmcomunicacao.blogspot.com.br/2009/06/analise-swot.html>> . Acesso em: 20 de Mai. 2016.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *In: Long Range Planning*, v.43, issues 2-3, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>> Acesso em: 20 de Mai. 2016.

TEIXEIRA, Lucas C. M.; LOPES, Humberto E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 73-99, mai./ago. 2016.

URDAN, André T.; URDAN, Flávio T. **Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – Questionário TCC GoMoney

Esta pesquisa visa entender as características e comportamentos das pessoas que viajam para exterior, a fim de identificar as suas demandas para adaptar ao aplicativo GoMoney.

\*Obrigatório

1. Você já fez, ou planeja até o próximo ano, alguma viagem ao exterior? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não *Pare de preencher este formulário.*

*Ir para a pergunta 2.*

Informações Pessoais:

2. Qual a sua idade? \*

3. Sexo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

4. Escolaridade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio/ Técnico Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós Graduação/ Doutorado/ Mestrado

5. Renda Individual Mensal: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Até R\$ 879,00 (menor que 1 salário mínimo)

R\$ 880,00 a R\$ 1.760,00

R\$1.760,01 a R\$4.400,00

R\$4.401,00 a R\$8.800,00

R\$8.801,00 a R\$17.600,00

Acima de R\$17.600,00

Comportamento do Viajante.

6. Com que frequência, em média, você viaja ao exterior? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Raramente;

1 vez a cada 2 anos;

1 vez ao ano;

2 vezes ao ano;

mais de 2 vezes ao ano;

7. Você viaja normalmente: \*

Você pode escolher até duas opções.

*Marque todas que se aplicam.*

Sozinho

Com familiares (Pais, tios, avós, filhos, esposo(a)...)

Com amigos

com namorada(o)

Outro:

8. Nas suas viagens, você costuma planejá-las: \*

*Marcar apenas uma oval.*

através de Agências de Viagens (ex: CVC)

por conta própria (compra suas passagens e define seu roteiro)

9. Para quais continentes você já viajou? \*

Você pode selecionar mais de uma alternativa.

*Marque todas que se aplicam.*

América do Sul

América Central

América do Norte

África

Europa

Ásia

Oceania

10. Como você costuma levar seu dinheiro para viagens? \*

Você pode selecionar até duas alternativas nesta questão.

*Marque todas que se aplicam.*

Dinheiro em espécie

Cartões pré-pagos (Ex: Visa Travel Money)

Cartões de crédito/débito

Outro:

11. Quem costuma fazer o câmbio de suas moedas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Você mesmo

Familiar (ex: Pai, Mãe, Tios, Primos...)

Amigos(as)

Outro:

12. Onde você costuma comprar/trocar suas moedas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

País de Origem (País de onde está partindo)

País de Destino (País que você está indo)

13. Você, ou quem faz o câmbio de suas moedas, costuma fazê-lo com: \*

Selecione até duas alternativas que são usadas com maior frequência.

*Marque todas que se aplicam.*

Casas de câmbio

Agências de viagens

Amigos

Familiares

Conhecidos (amigos de amigos que estão trocando moedas)

Outro:

14. Voltando de viagem: O que você costuma fazer com o dinheiro estrangeiro que sobrou?

*Marcar apenas uma oval.*

Troca antes de chegar ao seu país;

Troca logo na chegada ao seu país; (ex: aeroporto)

Aguarda o câmbio mais favorável para fazer a troca

Guarda para sua próxima viagem

Troca de moedas

Digamos que você precise fazer o câmbio/troca de suas moedas.

Responda as questões abaixo enumerando da seguinte forma:

1 (muito desconfortável)

2 (pouco desconfortável)

3 (indiferente)

4 (confortável)

5 (muito confortável)

15. Quão confortável você estaria para trocar moedas com um amigo? \*

1 (muito desconfortável)

2 (pouco desconfortável)

3 (indiferente)

4 (confortável)

5 (muito confortável)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Muito desconfortável Muito confortável

16. Quão confortável você estaria para trocar moedas com um amigo de um amigo? \*

1 (muito desconfortável)

2 (pouco desconfortável)

3 (indiferente)

4 (confortável)

5 (muito confortável)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Muito desconfortável Muito confortável

17. Quão confortável você estaria para trocar moedas encontrando pessoas por meio de um APP? \*

1 (muito desconfortável)

2 (pouco desconfortável)

3 (indiferente)

4 (confortável)

5 (muito confortável)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Muito desconfortável Muito confortável

18. Quão confortável você estaria para trocar moedas com pessoas que já trocaram com outras pessoas e tenham histórico de avaliações destas trocas? \*

1 (muito desconfortável)

2 (pouco desconfortável)

3 (indiferente)

4 (confortável)

5 (muito confortável)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Muito desconfortável Muito confortável

Sobre o App

19. Por onde você mais acessa a internet?

*Marcar apenas uma oval.*

Computador/Notebook

Celular

Tablet

Outro:

20. Por onde você PREFERE acessar a internet? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Computador/Notebook

Celular

Tablet

Outro:

21. Você costuma utilizar aplicativos no celular?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

22. Qual o sistema operacional do seu celular? \*

*Marcar apenas uma oval.*

iOS Ex: Iphone

Android Ex: Samsung, Motorola

Windows Phone Ex: Nokia

Outro:

23. Você costuma: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Estar atento a novos aplicativos e baixa-los

Esperar amigos/familiares baixarem os aplicativos para depois você utilizar.

24. Você utiliza aplicativos nas suas viagens? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

25. Se você utiliza, quais são as categorias de Apps? \*

Você pode marcar mais de uma opção nesta questão.

*Marque todas que se aplicam.*

Mapas (ex: Google Maps)

Transporte (ex: Uber, Blablacar)

Restaurantes (ex: TripAdvisor)

Atrações Turísticas (ex: TripAdvisor)

Acomodações (ex: Airbnb)

Outro:

26. Utilizaria Apps para economizar nas suas viagens? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

27. Utilizaria um App para fazer trocas de moedas com valores mais baratos do que casas de câmbio? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

28. Se você respondeu "Não", por que você não utilizaria?

29. Trocaria moedas com desconhecidos para economizar no câmbio e taxas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

30. Se você respondeu "Não", por que você não trocaria?

31. Trocaria moedas com pessoas que você tem acesso ao perfil do Facebook? \*

Possibilidade de ver amigos em comum e outros dados disponíveis no facebook.

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

32. Se você respondeu "Não", por que você não trocaria?

33. Responda, em ordem de importância, sendo 1 para pouco importante e 5 para muito importante, com quais destas informações você se sentiria mais seguro para trocar moedas? \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

1 2 3 4 5

Documento (ex: CNH, Passaporte, identidade)

Facebook (possibilidade de ver amigos em comum)

Telefone celular

Avaliações/Histórico de trocas efetudas

LinkedIn

34. Você prefere:

*Marcar apenas uma oval.*

Fazer trocas de moedas pessoalmente e sem taxas;

Fazer trocas de moeda online, sem precisar se deslocar, e com taxas.

35. Por fim, quanto você acharia justo pagar para baixar um App de troca de moedas sem taxas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

R\$ 0,99

R\$ 1,99

R\$ 2,99

R\$ 3,99

36. Muito obrigado pela sua participação!

Aqui embaixo você pode deixar a sua sugestão!

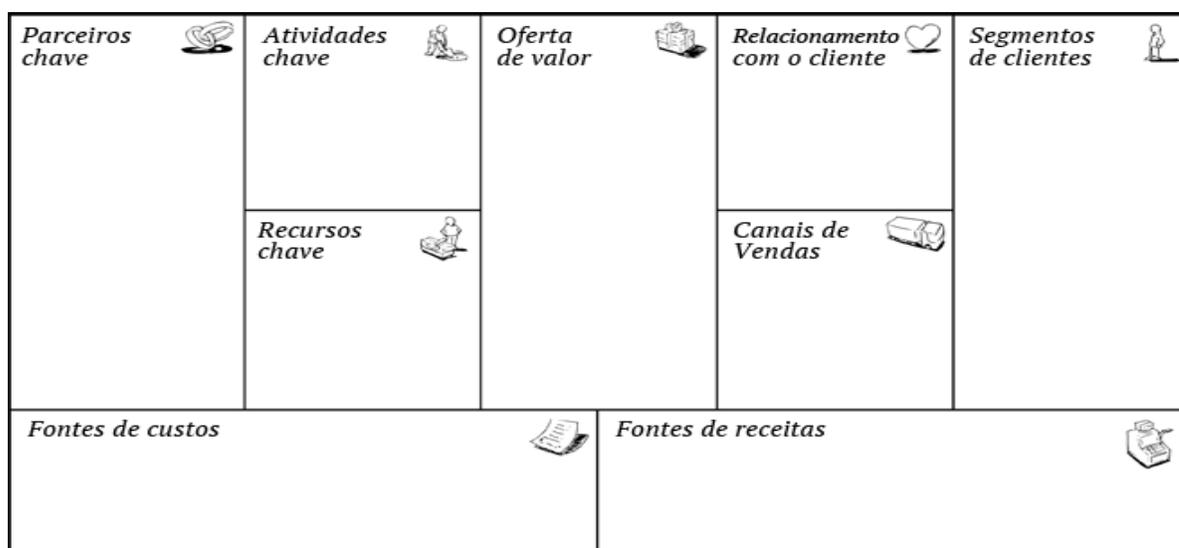
## ANEXOS

## Anexo 1. Figura 1 – Matriz Swot



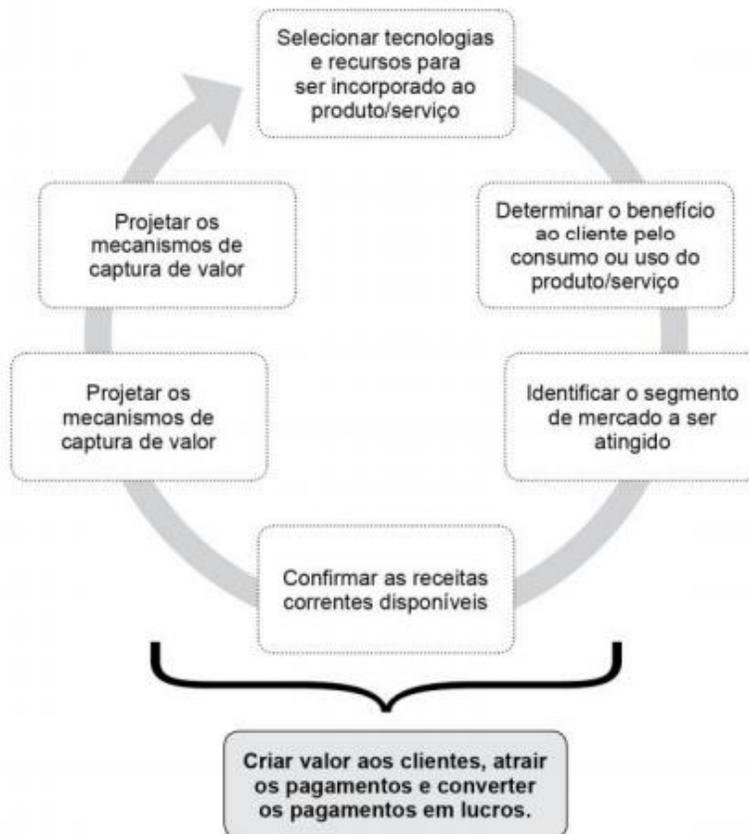
Fonte: SPM Comunicação (2010)

## Anexo 1. Figura 1. O quadro do modelo de negócios.



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011)

Figura 2 – Representação de um modelo de negócios.



Fonte: Teece (2010)