

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Administração

ARTHUR CRAVO BATTESINI

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Business Model Canvas: Uma Aplicação em um Estúdio de Animação Digital

Porto Alegre

2022

ARTHUR CRAVO BATTESINI

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Business Model Canvas: Uma Aplicação em um Estúdio de Animação Digital

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

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

PORTO ALEGRE

2022

ARTHUR CRAVO BATTESINI

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**Business Model Canvas: Uma Aplicação em um Estúdio de
Animação Digital**

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

Trabalho de conclusão defendido e aprovado em: 03/10/2022

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert – Orientadora

Estêvão Passuello Ruffoni

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer a meus pais, Eugênio e Débora, sempre presentes nesta caminhada pelo mundo acadêmico, e sempre me incentivando a ir para a frente, bem como a meu irmão Bruno, por estar lá quando precisei. A meus avós, Íris, Valdir e Alfeu, por todo o carinho ao longo da jornada.

À minha namorada, Carol, pelo verdadeiro companheirismo que me ofereceu nestes últimos anos, muito desafiadores, mas juntos prevalecemos. Ainda, um agradecimento especial a seus pais, meus sogros, que sempre me acolheram da melhor forma possível.

Ainda, gostaria de agradecer a todos meus colegas e professores da Escola de Administração, por todos os momentos vividos ao longo do curso, e pelo aprendizado e convívio. Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Prof. Dra. Fernanda Reichert, pela confiança ao longo de todo este processo.

“Quando decidi por meu sonho, já tinha aberto mão do restante”

Monkey D. Luffy, por Eiichiro Oda

RESUMO

O presente trabalho estabelece um estudo quanto ao cenário para a abertura de um estúdio de *outsourcing* de ativos digitais para a indústria de animação, englobando o mercado de produções de filmes e desenhos, bem como de jogos digitais. Este setor está em crescimento contínuo dentro do mercado nacional, especialmente com o advento da pandemia Covid-19, onde o entretenimento digital está em ascensão. Ainda, o mercado internacional de animação, nos últimos anos, se encontra com crescimento ainda mais considerável, e a alta no câmbio favorece uma operação internacional. Com relação à metodologia, foi realizada uma revisão da literatura, em especial com relação ao Business Model Canvas. Após a revisão, foram coletados os dados secundários sobre o setor, bem como realizadas entrevistas em profundidade com gestores de empresas do ramo, e então realizada a confecção do *Business Model Canvas*, através de suas nove colunas, que englobam diferentes dimensões de um negócio. A partir desta análise dos dados secundários, e da realização de entrevistas de profundidade, foi possível determinar o crescimento do setor de entretenimento digital, potencializando um cenário favorável para a abertura de um estúdio especializado em *outsourcing* de ativos digitais para animação.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Modelo de negócio. Business Model Canvas. Ilustração. Animação. Arte Digital.

ABSTRACT

This work presents a Business Model Canvas proposition about the opening of an animation outsourcing studio, both for movies, cartoons and videogames. The Brazilian entertainment market has grown in the past few years, especially due to the Covid-19 pandemic, where digital entertainment is in rise. The foreign market has also grown considerably, and foreign exchange currency value is very favorable right now. Methodologically, a literature revision was done, especially about the Business Model Canvas. Afterwards, a research about the market was conducted, and some key workers at animation studios were interviewed, to gather as much information as possible for the canvas. Afterwards, the Business Model Canvas was created, encompassing the nine columns, which represent every facet of the business. After the market data analysis, and the interviews, it was possible to determinate a considerable growth in the digital entertainment industry, strengthening the scenario for opening a digital asset outsourcing studio for animation.

Keywords: Entrepreneurship. Business Model. Business Model Canvas. Animation. Illustration. Digital Art.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro Canvas	16
Figura 2 – Mapa da Empatia	20
Figura 3 – Metodologia	28
Figura 4 – Quadro Canvas Completo	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	13
2. REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Modelos de Negócio	15
2.1.1 Técnicas de Construção do Modelo de Negócios	19
2.1.2 Etapas de Elaboração do Business Model Canvas	21
2.2 Lean Startup	22
3. METODOLOGIA	23
4. RESULTADOS	27
4.1 Análise do setor de animação digital	27
4.1.1 Panorama Geral da Animação Digital	27
4.1.2 Mercado Nacional	29
4.1.3.3 Mercado Internacional	30
4.1.4 Oportunidades de Negócio	32
4.2 Mapa da Empatia	33
4.3 Quadro Canvas	34
4.3.1 Segmento de Clientes	34
4.3.2 Canais	35
4.3.3 Proposta de Valor	36
4.3.4 Relacionamento com o Cliente	36
4.3.5 Fontes de Receita	38
4.3.6 Recursos Principais	40
4.3.7 Atividades-Chave	41
4.3.8 Parcerias Principais	42
4.3.9 Estrutura de Custos	43
4.3.10 Quadro Final	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49

1. Introdução

A economia criativa, definida aqui por John Howkins (2001) como o conjunto de atividades que resultam do exercício da imaginação para a exploração da atividade econômica, vem englobando uma fatia cada vez mais significativa do PIB, representando perto de 3% do PIB nacional brasileiro, conforme estimativa do SEBRAE (2021). Esta economia criativa, diferente de indústrias tradicionais, como a agricultura ou o comércio tradicional varejista, produz bens que não são palpáveis fisicamente, mas sim associada a produtos de conhecimento artístico, intelectual, cultural e tecnológico, conforme Brouillette (2014).

Dentro da economia criativa, a indústria do entretenimento vem crescendo de maneira exponencial na última década, englobando os setores de jogos (tanto digitais quanto físicos), de filmes e produções para televisão e aplicativos, músicas e artes. Ainda, especialmente em um contexto da pandemia do COVID-19, o crescimento no consumo de mídias pela população em geral foi surpreendente. Apenas na indústria de jogos, estima-se que o faturamento tenha aumentado em até 12% entre os anos de 2020 e 2021, e estima-se que tenha movimentado acima de 2 trilhões de dólares americanos no ano de 2021, com U\$ 50 bilhões gerados apenas na indústria brasileira, conforme estudo realizado pela firma PriceWaterhouseCoopers (2020).

O crescimento de mídias digitais, em específico, como as de animações infantis e jogos, provê uma excelente oportunidade para a criação de arte digital com fins comerciais. Misturando elementos criativos de ilustração digital e modelagem em 3D, o trabalho permite ser feito remotamente com clientes de qualquer nacionalidade, e possui alta aplicabilidade nestes setores.

O Observatório Europeu Audiovisual estima que, na União Europeia, na última década, em torno de 15% de toda a mídia televisiva tenha sido feita com animação digital, e também em torno de 3% de todos os filmes veiculados (COE, 2020). Ainda, na indústria de jogos, virtualmente 100% do conteúdo é criado a partir de arte digital, sendo absolutamente imprescindível para a criação dos videogames digitais.

A partir deste mercado potencial, um estúdio de animação digital se encontraria na possibilidade de atuar em diversas produções criando arte e animação digital, em duas e três dimensões, para uso comercial em jogos e animações infantis, se utilizando da interconexão global para buscar o mercado internacional, através da produção de ativos digitais que são implementados pelas desenvolvedoras no produto final.

O processo de animação digital consiste em diversas etapas de processos criativos, bem como sua produção através de softwares após os ativos digitais estarem completos, como nos traz Oliveto (2019). Cria-se os conceitos iniciais a partir de um design simplificado, se faz o roteiro visual chamado de *storyboard*, e a criação do enredo completo da animação, para só então se criarem os ativos digitais. Após a criação dos mesmos, se transformam em movimentos a partir da utilização de softwares específicos de animação. Da mesma forma os jogos digitais nada mais são do que animações de modelos ilustrados, controlados pelo jogador.

O papel de um estúdio de animação, desta forma, pode ser tanto na criação de todo o processo criativo, desde o esboço até a animação finalizada, ou em momentos específicos do processo, se especializando e atendendo a demandas pontuais deste processo criativo. Os principais *players* da indústria de animação infantil, como o estúdio Pixar e o estúdio Disney, possuem um ciclo de produção interno completo. No entanto, ainda dependem de fazer o *outsourcing* de diversos ativos de ilustração digital para suas animações, em estúdios especializados em ilustração digital baseados fora dos Estados Unidos, onde seria sua base de operações.

O *outsourcing* consiste em uma modalidade onde uma empresa contrata outra para a produção de uma tarefa ou produto específicos para seu processo produtivo, efetivamente terceirizando uma tarefa de sua produção, como traz Little (2016). A prática é corriqueiramente adotada pela indústria de jogos digitais, pelo processo de criação dos jogos exigir maior aplicação de recursos nas demais áreas da produção, em especial a parte de programação dos movimentos.

Com relação a estúdios de animação e ativos de arte digital, o mercado brasileiro está ainda em seus primeiros passos, possuindo apenas em torno de 15 estúdios ativos,

que se dedicam quase exclusivamente a atender demandas internas do mercado brasileiro, a exemplos da Aquiris Games, que produziu as animações para jogos de subsidiária brasileira do conglomerado de mídia Cartoon Network, e o Copa Estúdio, que trabalhou com as subsidiárias brasileiras de diversas empresas de criação de mídia infantil, a exemplo de Discovery Kids e FOX.

No entanto, é relevante ressaltar que a produção é feita com vista para o mercado interno, com os estúdios originais agindo através de subsidiárias dentro do Brasil, e elaborando produtos voltados para o mercado brasileiro. Com relação ao *outsourcing* para empresas internacionais, o Brasil se encontra sem grandes estúdios, sendo em torno de 60% da demanda atendida pelos estúdios de ilustração digital e animação dos países asiáticos, como estabelece Mccarthy (2018).

Desta forma, foi proposto o estabelecimento de um plano de negócio, através do *Business Model Canvas*, para a implementação de um estúdio de animação digital, com vista a trabalhar na produção de ativos de ilustração digital para o mercado de animação infantil e jogos digitais internacional, através do modelo de *outsourcing* dos ativos de ilustração digital necessários para o processo produtivo dos mesmos.

Para este modelo de negócio funcionar, no entanto, se demonstra necessário dominar estas características do mercado que irá atuar, bem como definir uma estratégia de ação. Com esta finalidade, um plano de negócio adequado é vital para se ter sucesso na implementação do mesmo, de maneira sustentável.

Buscou-se, desta forma, responder a seguinte questão: **Como Elaborar o Modelo de Negócios de um Estúdio de outsourcing de Ativos Digitais?** Partindo desta premissa, se demonstrou possível delinear uma estratégia de forma a garantir a formação deste negócio de maneira previsível e sustentável a longo prazo, a partir da utilização do Business Model Canvas.

Desta forma, teve-se como objetivo principal **elaborar o Business Model Canvas de um estúdio de outsourcing de ativos digitais**, e como objetivos específicos: (I) analisar o mercado de animação digital e suas perspectivas futuras; (II) identificar as nove dimensões do Business Model Canvas que compõem o negócio; (III) partir do BMC

estabelecer a atuação que a empresa terá em seu mercado.

Para se alcançar este objetivo, foi realizado um levantamento de diversos dados secundários do mercado de animação digital, bem como construída uma pesquisa bibliográfica dentro do campo de empreendedorismo e modelos de negócios, através de publicações em revistas acadêmicas, artigos e livros como ferramenta para pesquisa exploratória, a qual forneceu uma visão global do fenômeno estudado.

Concluída, finalmente, as etapas de levantamento e análise de dados, se passou, desta forma, à confecção propriamente dita do *Business Model Canvas*, a partir de suas nove colunas, se utilizando dos dados analisados para seu preenchimento adequado. Juntamente a isto, se utilizando da ferramenta previamente discutida de ideação, foram pensadas ideias substitutivas para as colunas, de tal forma que seja possível realizar uma melhor seleção final.

Com relação às nove colunas do BMC, são elas: Atividades-Chave; Recursos-Chave; Proposta de Valor; Segmentos de Clientes; Canais; Relacionamento com o Cliente; Estrutura de Custos e Fluxo de Receita. A proposta de valor possui um papel estratégico central em sua construção, e, a partir dela, se criam as demais colunas, as dividindo em oferta, finanças, cliente e infraestrutura, compondo uma representação geral de todos os aspectos do negócio.

1.1 Justificativa

Se utilizando de um método de modelagem de negócios como o *Business Model Canvas*, é possível identificar possíveis perigos e oportunidades de maneira antecipada, permitindo o adequado planejamento e implementação do modelo de negócio, bem como melhor se adequar a possíveis mudanças que venham a ser necessárias. Conforme dados do Serasa (2020), até 25% das empresas fecham com menos de dois anos de atuação. Colocam, ainda, que significativa parte destes fechamentos vem justamente da falta de entendimento de sua demanda, bem como da falta de planejamento e organização estratégicos na implementação do negócio.

A indústria criativa vem crescendo em passos significativos conforme a demanda por mídia digital sobe. Para entrar com sucesso neste mercado, se demonstra necessário inovação e conhecimento sobre suas demandas específicas, nomeadamente

competências técnicas e comerciais sobre os produtos que utilizam arte digital em sua composição. Desta forma, estabelecer um planejamento adequado para implementação de serviços de ilustração digital em escopo internacional é essencial para o sucesso de um estúdio de animação.

O Brasil, no ano de 2018, teve seu primeiro lançamento de animação para a plataforma *Netflix*, com o show "Super Drags". Desde então, estima-se, de acordo com a Agência Nacional do Cinema - ANCINE (2021), que tenham sido criadas em média 300 produções animadas anualmente, no contexto brasileiro. Ainda, desde então as plataformas de *streaming* e canais tradicionais de televisão infantil já possuem diversas séries animadas brasileiras, como *O Irmão do Jorel* e *Cupcake e Dino*, no âmbito de exibição internacional.

As plataformas de *streaming*, entre os anos de 2019 e 2021, cresceram seu mercado em aproximadamente 300%, com a previsão de, no ano de 2022, atingir a marca de \$1 trilhão de dólares em faturamento, conforme Business Wire (2022). Devido a seu contexto global, a produção de suas séries animadas atualmente é feita através de *outsourcing* para estúdios de animação e arte digital ao redor do planeta.

Aliado ao fato de o mercado nacional atender estas demandas de produção nacional para animação infantil, encontra-se uma possibilidade de crescimento no mercado internacional, com a venda destes ativos digitais de ilustração para a indústria de jogos e de animação infantil internacional.

Demonstra-se essencial, logo, um adequado planejamento para a concepção e funcionamento sustentável a longo prazo para um estúdio de animação digital, com o escopo de fazer a devida captação destes clientes internacionais, bem como de criar uma estruturação interna para atingir as demandas adequadas de produção. O *Business Model Canvas*, conforme explicitado, se demonstra como a ferramenta hábil para criar este modelamento do negócio, através de sua estrutura dinâmica e fluida.

2. Revisão Teórica

2.1 Modelos de Negócio

Planos de negócio, como estabelece Dornelas (2001), são o cartão de visita da organização. Eles podem oferecer uma visão geral, estabelecendo diversas diretrizes internas, objetivos e oportunidades, tendo seu principal uso na criação de novas empresas, em contextos de captação de investidores. Deve, desta forma, ser transparente com relação ao potencial que a organização oferece, e com projeções realísticas, para ter uma efetiva aplicação.

Siegel (1993), por sua vez, coloca que é um documento formal e escrito que contém os objetivos de um negócio, bem como os métodos para os alcançar e o planejamento de tempo necessário. Descreve a natureza do negócio, informações gerais da organização, as projeções financeiras, e as estratégias que serão implementadas para alcançar tais objetivos. Em sua íntegra, serve como um verdadeiro mapa que fornece uma direção geral para o negócio.

Ainda, coloca Siegel (1993), eles podem possuir como seu foco tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização, ou ainda ambos. Ainda, podem estabelecer diretrizes estratégicas gerais ou específicas, bem como descrever apenas planos de operação e logísticos, ou tratar de questões estratégicas de posicionamento da organização em termos mercadológicos.

São, conforme a Harvard Business School (2011), ferramentas estratégicas de decisão, criadas ao redor de determinados alvos e audiências internas, e utilizados nos mais diversos setores, até mesmo para entidades sem fins lucrativos, por justamente tratarem de uma visão geral e estratégica para atingir os fins da organização, sejam quais forem.

São multidisciplinares, se baseando em conteúdo financeiro, de relações humanas, em conceitos mercadológicos, de propriedade intelectual, jurídica, em questões logísticas e até mesmo no marketing. Como coloca Siegel (1993), "Um bom plano de negócio fornece credibilidade à organização, e permite um entendimento e atratividade para até mesmo os que não são familiares com o mercado. Ainda que ele não seja a garantia de um sucesso, diminui consideravelmente as chances de falhas."

Especialmente para um mercado que se demonstra dinâmico e inovador como o de animação digital, os planos de negócio tradicionais pecam por sua inflexibilidade, conforme traz Benvenutti (2016). Estabelece que, embora seja uma ferramenta de trabalho valerosa, já se trata de um conceito obsoleto e cansado, por não conseguir se adequar dentro da velocidade de transformação e dinamicidade atual. Ainda, como coloca Blank (2007), estes métodos clássicos de planos de negócio não seriam adequados para negócios que estivessem em sua concepção, nem mesmo para oportunidades que sofressem com diversas mudanças constantes ao longo de sua operação, como ocorre no contexto da economia criativa.

Dentro deste contexto, o método do *Business Model Canvas* (BMC) demonstra particular aptidão para manejar de maneira adequada as diversas nuances envolvidas no negócio. Proposto por Alexander Osterwalder (2010), se trata da criação de um mapa visual do negócio, que é dividido em diversos blocos de acordo com suas atividades. Através do mesmo, é possível detectar os pontos positivos e negativos do negócio, bem como suas oportunidades e ameaças, desta forma **criando** um rumo estratégico para a sua implementação.

Figura 1: Modelo Business Model Canvas



Fonte: Analista de Modelos de Negócio, 2016

O *BMC* se trata, desta forma, de um quadro que permite uma visão dinâmica e inovadora do potencial negócio, sugerindo um verdadeiro passo-a-passo para a concepção do mesmo. Blank (2007) estabelece, ainda, que sua principal vantagem se

demonstra na possibilidade da participação de diversos especialistas, criando um projeto multidisciplinar que possua maior aplicabilidade, no lugar de um plano de negócio tradicional com rigidez e excessiva formalidade.

Nele, são estabelecidas nove colunas para os principais elementos de um modelo de negócios, dando o adequado suporte para transformar as diversas áreas do negócio em conjunto, no lugar de isoladamente. Como estabelece Pigneur (2011), ele descreve não somente a estrutura da organização, mas também a lógica de sua criação, bem como sua entrega de valor ao mercado.

Com relação ao desenvolvimento através do *BMC*, são trabalhadas as diversas dimensões dentro da estrutura do negócio. Os componentes à esquerda do Canvas, como explica Hashimoto (2020), juntamente da estrutura de custos, possuem um impacto na eficiência da empresa, e os do lado direito atuam em sua proposta de valor em um plano conceitual.

O *Business Model Canvas*, ainda, é utilizado atualmente para a modelagem e criação de planos de negócio para companhias de tecnologia e inovação, especialmente no Vale do Silício, como estabelece Vodovoz (2020). Ele possui facilidade em ser alterado conforme novas situações surgem, essencial para a implementação de empresas que trabalhem com produtos de inovação e criatividade. Conforme Schwarzkopf (2021), é amplamente utilizado na concepção de startups que possuam produtos orientados para a tecnologia.

Ainda, possui diversas aplicações além da simples modelagem inicial do negócio, na forma de planejamento estratégico de ações e desenvolvimento da organização, servindo como quadro para inovação na estrutura organizacional, e permitindo um diálogo entre as áreas internas, como estabelece Hashimoto (2020).

Sua estrutura flexível facilita decisões internas com relação a diversas áreas de atuação, e um maior alinhamento interno entre os setores da organização, com relação a seus objetivos e estratégias. A visão geral que fornece também permite a visualização de áreas de contenção, especialmente com relação à busca e manutenção de clientes, e possíveis processos aptos a estruturar mudanças necessárias.

Suas descrições formais do negócio tomam pauta para a construção de suas

atividades, com a tese de Osterwalder (2001) estabelecendo um modelo único de referência para a construção do modelo de negócios, baseado em semelhanças dos modelos estudados em sua tese, permitindo a visualização de um modelo que englobe as mais diversas conceitualizações utilizadas.

Desta forma, o BMC é um mapa dos principais itens que constituem o negócio, podendo também ser utilizado como um plano estratégico, devendo ter seus quadrantes revisados constantemente ao longo de sua implementação, como estabelece Osterwalder (2001), para estabelecer se estão sendo atendidos, ou se é necessário fazer as devidas alterações para se atingir o resultado esperado.

O mapa visual, desta forma, é um verdadeiro resumo dos pontos-chave de uma estratégia de negócio, mas ainda sim consiste, por si, de um plano de negócio, se revelando uma ferramenta de execução menos formal, podendo ser utilizada com frequência ao longo da rotina, como estabelece Pigneur (2010).

Para sua criação, Osterwalder (2001) estabelece que o BMC pode ser impresso em uma superfície larga, de tal forma que seu desenvolvimento possa ser feito por um grupo de pessoas, discutindo todas as dimensões de maneira informal, instigando discussão, criatividade e uma mais profunda análise e entendimento da matéria em foco.

O mapa visual é dividido em duas metades: uma metade estabelecendo a estrutura de custo e infraestrutura interna da organização, ditando como deve ser dividida internamente, e outra metade voltada para a atuação externa do negócio, se pautando em suas relações com clientes, fornecedores e relacionamentos da organização em geral.

As dimensões trabalhadas dentro do Canvas juntamente da estrutura de custos são as seguintes, conforme Pigneur (2011): recursos-chave, onde é feita a descrição dos principais recursos exigidos para o modelo de negócio; atividades-chave, descrevendo as atividades mais importantes que a empresa deve executar; parcerias-chave, onde é feita a descrição dos fornecedores e parceiros que possibilitam a realização das principais atividades; bem como a própria estrutura de custo, onde são desenvolvidos todos os custos envolvidos na operação, incluindo custos fixos e variáveis. A estrutura de custo traz, desta forma, uma reflexão sobre as atividades de maior custo e a devida alocação dos recursos para tarefas de maior importância.

Desta forma, com relação às dimensões trabalhadas juntamente das fontes de receita, Pigneur (2011) as coloca como: segmentos de clientes, onde são definidos os diferentes grupos de pessoas que devem ser almejados para se criar uma relação; a proposta de valor, onde é descrito o pacote de produtos e serviços que criam valor para setores de clientes específicos; os canais, detalhando os canais de comunicação e alcance dos segmentos, tanto de distribuição, publicidade e vendas; o relacionamento com clientes, descrevendo os principais tipos de relação que a empresa deve estabelecer com os diferentes segmentos; bem como as fontes de receita, representando a parte financeira que cada segmento de cliente é passível de gerar.

Ainda, como colocam Bouwman e De Reuver (2013), a criação de um modelo de negócios segue uma longa jornada, através do estudo de múltiplas disciplinas da administração, com uma atitude prática e voltada para o caso concreto. Estabelecem também o BMC como sendo a ferramenta de modelagem de negócios mais proeminente, que permite a facilitação da construção do modelo e um enfoque com mais criatividade, possibilitando a utilização de diversas técnicas auxiliares em sua confecção.

2.1.1 Técnicas de Construção do Modelo de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011) estabelecem diversas técnicas de construção do modelo de negócios que servem como auxílio para sua elaboração. Serão elencadas, desta forma, seis técnicas, baseadas em diferentes pilares do BMC, como seguem.

Consumer Insight: consiste na interpretação de pensamentos dos consumidores, buscando compreender a perspectiva de um cliente. Sua implementação, proposta por Laughlin (2016) se dá através do dito Mapa de Empatia, que ajuda a desenvolver uma maior compreensão de diversos aspectos que lidam com o comportamento do consumidor, como suas aspirações, preocupações, seu ambiente e suas motivações;

Figura 2 – Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Técnica de protótipos: a criação de um protótipo permite a facilitação e estimulação na construção de modelos para o negócio, possibilitando o teste por meio de discussões, buscando sempre o melhoramento do objeto de questionamento. Tem suas raízes na engenharia, de acordo com Aberdeen Strategy (2016), mas é utilizável na modelagem de negócios.

Storytelling: oriunda do marketing, consiste na criação de uma narrativa para comunicar o modelo de negócios, melhorando sua compreensibilidade e engajando a audiência. Pode envolver uma estrutura tradicional, como uma história escrita, ou até mesmo a criação de personagens e uma trama complementar, como estabelece Kotler (2017).

Ideação: Pigneur (2011) a estabelece como um processo onde são criadas novas ideias, e, dentre estas, se procura isolar as que são consideradas superiores. Sua aplicação na modelagem de negócios é através da criação de múltiplas alternativas para as características do modelo, e partindo para uma seleção das que seriam mais adequadas para o modelo final.

Planejamento de cenários: envolve a criação e desenvolvimento de possíveis cenários futuros, onde o modelo de negócio deve relevar estas ameaças e oportunidades

futuras e os utilizar como forma de orientação ao longo de sua confecção.

Visual Thinking: é o fenômeno de esmiuçar o pensamento através do processamento visual, ou seja, através de imagens e pensamentos não-verbais. Envolve justamente facilitar a compreensão do modelo de negócios através de ajudas visuais, como imagens, gráficos e diagramas.

Estas técnicas, desta forma, permitem o desenvolvimento do modelo de negócios de forma concreta e mais realista, relevando diversos aspectos ao longo de sua confecção que poderiam impactar na atuação do negócio. Ainda, devem ser realizadas antes da etapa de design do modelo BMC, para justamente auxiliarem em sua criação.

2.1.2 Etapas de elaboração do Business Model Canvas

Com relação às etapas, Osterwalder (2011) estabelece cinco para o BMC: a mobilização, onde são reunidos os elementos necessários para o design do modelo de negócios, bem como a descrição da motivação e estabelecimento de uma linguagem comum para o projeto; a etapa da compreensão, onde a equipe busca compreender aquilo que for relevante, como os clientes, a tecnologia e descrever o ambiente, coletando informações e realizando entrevistas e estudos de mercado; o design, onde é feita a criação do modelo de negócio em si; bem como a implementação e gerenciamento, etapas posteriores à confecção, onde é realizada a implementação e gestão daquilo que foi planejado anteriormente.

Barquet (2011) estabelece, ainda, a necessidade de, em modelos de negócio onde haja a prestação de serviços como atividade final, se criar a estruturação do modelo de negócio de tal forma que seja reduzida a complexidade da lógica do negócio, para se melhorar a visibilidade do plano em si, e facilitar sua implementação. Ainda, coloca que o Business Model Canvas apresenta uma flexibilidade em sua confecção que o permite manipular os modelos de negócio de tal forma que seja possível a melhor visualização da lógica interna da operação.

2.2 Lean Startup

Eric Ries (2009), em seu livro *The Lean Startup*, traz uma série de conjecturas para uma modelagem de negócios eficiente, estabelecendo diversas diretrizes aplicáveis para a confecção do BMC. Sua metodologia consiste em eliminar práticas que possam ser consideradas desnecessárias, e aumentar as práticas que agreguem valor, colocando primariamente as demandas do consumidor como ponto-chave da operação, no lugar de crescimento financeiro desenfreado.

Um ponto integral que Ries (2009) estabelece é justamente a utilização de ferramentas de planejamento e gestão para modelagem de negócios. Coloca que inferir métricas mercadológicas é essencial para a criação de planos de ação estratégicos, mas que o foco deve ser em métricas que agreguem valor ao planejamento, no lugar de indicadores que chama de “vazios”, por serem utilizados apenas para demonstrar positividade aos investidores.

Steve Blank (2013) inferiu que uma metodologia pautada exclusivamente por foco completo ao produto está fadada ao fracasso, e que o sucesso para uma modelagem e planejamento de negócios está no que chama de *customer development*, ou desenvolvimento do consumidor, onde se devem fazer testes sobre hipóteses do comportamento do consumidor em relação ao produto ou serviço, e apenas após confirmadas, que estas devem ser agregadas ao *Business Model Canvas*, por indicarem um curso de ação concreto viável de curto e médio prazo.

3. Metodologia

Com relação ao modelo de processo de construção adotado, foi utilizado o modelo *Business Model Canvas*, ou BMC, popularizado por Osterwalder e Pigneur (2011), em seu livro *Business Model Generation*, a fim de verificar a viabilidade do negócio no setor escolhido. O BMC é utilizado, como coloca Blank (2013), como uma ferramenta de modelagem ideal para negócios do setor criativo, que possuam maior flexibilidade em sua construção, logo sua escolha para o presente trabalho.

Ao longo do processo de confecção do *Business Model Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011) elencaram cinco etapas para sua adequada construção: inicialmente, é feita a mobilização, com a reunião dos elementos de design e descrição do estabelecimento; após, a compreensão, onde é analisado tudo que se demonstrar relevante; o design, que é a criação do modelo em si; e finalmente a implementação e gerenciamento, sendo as etapas práticas onde é realizada a implementação e gestão de todo o planejamento prévio.

No presente trabalho, desta forma, foram desenvolvidas as três primeiras etapas da construção e implementação do *Business Model Canvas*, nomeadamente, a mobilização, compreensão e design do modelo em si. As etapas de mobilização e compreensão, conforme explica Osterwalder (2011), são realizadas através da coleta e análise de diversos dados secundários que se demonstrem relevantes para contextualizar a atuação da organização.

Na etapa de design, foram implementadas ferramentas auxiliares para a construção do quadro de modelo de negócio. Inicialmente, desta forma, será realizado a confecção do mapa de empatia, ferramenta proposta por Laughlin (2016), que permite a melhor visualização dos aspectos dos consumidores potenciais do negócio, para a criação das dimensões que tratam com os mesmos dentro do BMC, bem como o método de ideação trazido por Osterwalder (2011), que consiste na criação de ideias alternativas para o preenchimento das colunas do *Canvas*.

Foi utilizado, para atingir este fim, a pesquisa bibliográfica, como principal ferramenta de construção do modelo proposto. Realizada a partir de materiais publicados no meio acadêmico, como livros e artigos, a pesquisa bibliográfica, como explicita Oliveira (2011), no presente caso, foi utilizada como ferramenta para pesquisa exploratória, a qual

forneceu uma visão global do fenômeno estudado.

Desta forma, durante a fase da pesquisa bibliográfica foram levantados os dados necessários para a análise contextual do negócio, também conhecidos como dados secundários, se dando na primeira etapa de criação do BMC. Os dados foram, assim, utilizados para situar o negócio dentro do mercado de animação digital, mais especificamente no setor de criação de ativos ilustrados digitais, bem como para a correta criação e confecção do Business Model Canvas de maneira aplicada para o setor escolhido, de maneira a refletir a realidade.

Bervian (1996) consta que a pesquisa bibliográfica é a etapa inicial que deve ser feita por qualquer tipo de trabalho científico, que se encontra como formação por excelência. Assim, a pesquisa bibliográfica levantou estes dados para, em um segundo momento, serem analisados a partir de ferramentas próprias do BMC, e elencados em sua construção na etapa de design do modelo em si.

Desta forma, após a pesquisa bibliográfica, foi realizado o levantamento de dados mercadológicos para a indústria escolhida, a fim de se iniciar a realização da etapa de mobilização. A partir destes dados se iniciou a fase de compreensão, que consiste na análise dos mesmos, para pautar a construção do BMC.

No entanto, importante esclarecer que as fases não possuem uma ordem cronológica ou sequencial, devendo apenas as fases de implementação e gerenciamento ser feitas em um segundo momento. As fases de mobilização e compreensão servem, neste caso como base teórica para o design do modelo de negócios.

Em termos de coleta, foram realizadas 5 (cinco) entrevistas em profundidade (roteiro o qual se encontra em anexo) para se extrair informações a respeito dos clientes. A partir destas entrevistas, se confeccionou o mapa da empatia, para melhor averiguar a posição em que se encontra o cliente, bem como se preencheram as colunas do Business Model Canvas. Para a escolha dos entrevistados, o principal critério foi estarem em uma função de gestão, que possibilite possuir o poder decisório para lidar e escolher ao longo de um processo de *outsourcing* dos ativos digitais da empresa.

Duas entrevistadas trabalham em estúdios de jogos digitais, como ilustradoras de nível sênior, com pelo menos 10 anos de carreira dentro do setor. Ambas lidam com ilustração em 2d para jogos educativos infantis, e cursaram juntas Artes Visuais na

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mas trabalham em estúdios distintos. Um dos estúdios é norueguês, de porte médio, com em torno de 50 funcionários, e trabalha diretamente com escolas. O segundo estúdio é de porte grande, com em torno de 140 funcionários espalhados ao redor da Europa, mas com sede na Ucrânia, e trabalha com jogos educativos para varejo, através de aplicativos de venda de jogos, como Steam e Epic Store.

Um entrevistado trabalha como modelador 3d sênior dentro de um estúdio de jogos brasileiro, de porte pequeno, com em torno de 30 funcionários. O estúdio, além de produzir jogos autorais, também trabalha com *outsourcing* para o exterior. No entanto, apenas realizam projetos completos de jogos digitais, da concepção à finalização.

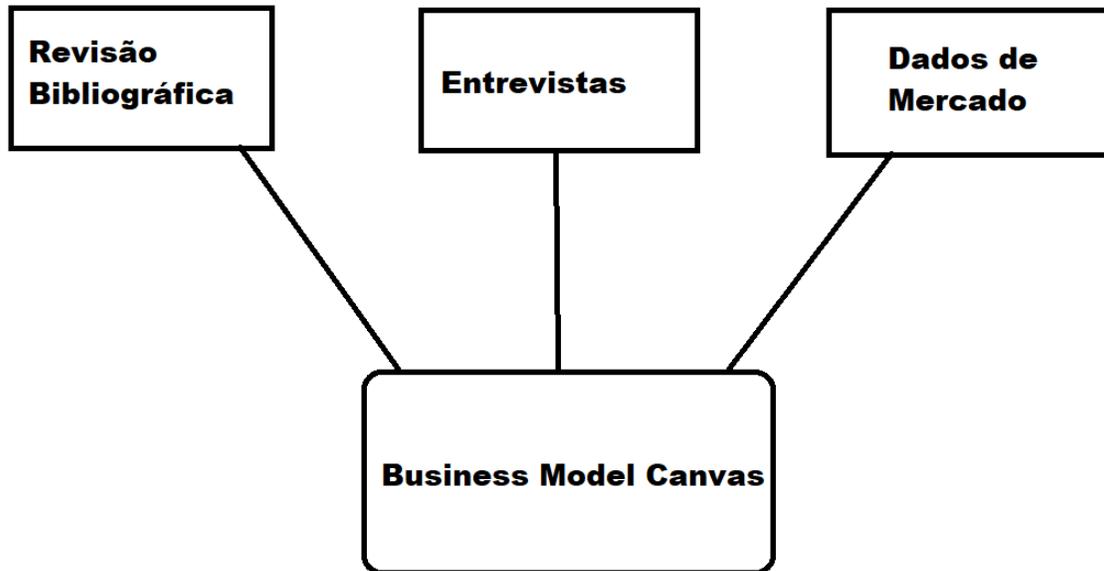
Também entrevistado foi um gerente de projetos para um estúdio de animação digital que produz desenhos infantis para plataformas de streaming. Possui formação em administração de empresas, e 15 anos de carreira dentro do campo de animação digital. O estúdio fica localizado na Califórnia, nos Estados Unidos, mas concentra parte da produção técnica no Brasil. Atualmente, produz conteúdo exclusivamente para o Netflix, porém, por trabalharem por projeto, isto está em constante mudança.

Por último, foi entrevistado um diretor de arte que trabalha para um estúdio brasileiro de desenhos animados infantis. Com mais de 20 anos de carreira, é um profissional veterano, que supervisiona a produção de séries animadas em sua integralidade, desde a concepção, *storyboard*, criação dos ativos digitais e animação. O estúdio trabalha com produção por encomenda para canais de televisão, e também com publicidade e curtas-metragens. Atualmente, o estúdio se encontra com em torno de 70 funcionários, e trabalha em 2 a 3 projetos de animação por ano, sendo supervisionados pelo entrevistado com relação à parte artística.

As entrevistas em profundidade possibilitaram uma visão estratégica do setor de animação digital, em especial nos ramos de desenhos infantis e jogos digitais. Ainda, por todos os entrevistados lidarem com o *outsourcing* de ativos digitais em específico dentro de sua rotina de produção nos estúdios, ofereceram excelente rumo para a construção do mapa de empatia e para o preenchimento das colunas do Canvas.

Como é possível perceber, as entrevistas, revisão bibliográfica e pesquisa dos dados de mercado forneceram a base teórica para o preenchimento das nove dimensões do Business Model Canvas, de acordo com a figura a seguir:

Figura 4 - Metodologia



Fonte: Autor

Essencial, logo, a adequada revisão bibliográfica para uma ênfase teórico-acadêmica ao longo de sua construção, bem como uma visão prática de mercado baseada nos dados do setor, bem como nas entrevistas em profundidade realizadas juntamente de gestores do ramo de animação digital, para um preenchimento plausível e verossímil do BMC.

4. Resultados

4.1 Cenário do Setor de Animação Digital – Dados Secundários

A coleta de dados secundários foi realizada durante os meses de junho a agosto de 2022, por meio de pesquisas bibliográficas em literatura acadêmica, bem como relatórios do setor, a fim de se aproximar ao máximo da verdadeira realidade. Os dados, desta forma, foram coletados a respeito da indústria de jogos e de animações para televisão e cinema, de forma a englobar ao máximo o potencial mercado.

4.1.1 Panorama Geral da Animação

O segmento de arte digital é relativamente novo, sendo uma evolução natural da arte tradicional utilizada em filmes e produções de desenho animadas do século 20, como “A Branca de Neve e os Sete Anões”, produzidos pela Disney Company, que utilizavam arte feita diretamente em folhas especiais transparentes, depois as intercalavam e gravavam os movimentos quadro por quadro, como coloca Laybourne (1998).

O termo "animação" em si se refere ao processo de produção, segundo o qual cada quadro de movimento individual é produzido de maneira única, e depois ligados entre si, sendo visualizados a uma velocidade de, no mínimo, 16 imagens por segundo, ocorrendo assim uma ilusão visual de movimento contínuo, através do denominado fenômeno phi, descrito por Max Weirthermer (1912), onde afirma que a sensação de movimento ocorre quando há uma sucessão de imagens paradas de maneira contínua e em alta velocidade.

Inicialmente, as primeiras aplicações de animação digital na indústria do entretenimento datam da década de 1910, onde há a criação dos ditos desenhos animados, se utilizando de ilustração tradicional para a criação dos quadros individuais, e os juntando de forma a dar a sensação de movimento para a história, muitas vezes trabalhando com tiras de jornal como material-fonte, como estabelece Solomon (1989).

A animação exige diversas etapas, sendo um processo dispendioso e de longo tempo de criação, requerendo uma equipe multidisciplinar para atender aos diversos aspectos inclusivos de seu processo produtivo. Estabelece Herman (2014) os diversos

aspectos e fases do processo de produção de uma animação digital: Inicialmente, é criada a linha de história, bem como sua sinopse e argumento, que se trata de uma descrição detalhada da história, completa com diálogos. A partir destes escritos, é pautado o roteiro da animação, com a divisão adequada das cenas, bem como descrição das ações e do diálogo.

Com esta estrutura da história pronta, se passa ao processo criativo em si, iniciando com o estudo dos personagens, cenários e cores, toda a concepção estética da animação. Neste ponto, é decidido, em linhas gerais, o estilo visual a ser utilizado, a paleta de cores que será levada em consideração para a criação dos ativos ilustrados, e, no geral, tudo que se relacione com referências visuais para a produção da animação.

Com as referências visuais, passa-se à etapa conhecida como storyboard, um roteiro visual onde são adaptadas as cenas de maneira rápida e pouco detalhada, para se ter uma visão geral do processo de captura dos movimentos e ações. Com este roteiro visual, é feito o estudo de movimentos, de forma a explorar o potencial de cada personagem, bem como sua relação com o espaço a seu redor, e a passagem do tempo dentro da animação.

Concluída, então, a fase de estudos e planejamento, se tem início a produção manual dos quadros da animação, feitos a partir de ativos de ilustração digital. Devem ser criados os modelos dos personagens com os detalhes finais, bem como os cenários completos e objetos necessários para a trama. Nesta parte, os ativos digitais podem ser criados de diversas formas, como estabelece Shamus (1990): de maneira digital, através de ilustração digital em duas ou três dimensões, ou em ilustração tradicional, onde são confeccionadas as ilustrações em lápis e papel, e após fotografados ou capturados de forma semelhante.

Após a criação dos personagens e cenários, são criadas as diversas poses para as cenas com movimentos e ações, quadro por quadro. Concomitantemente, são gravados os efeitos sonoros e diálogos a serem utilizados na animação, que deve levar em conta o tempo de encaixe das falas e efeitos, em um processo chamado de decupagem, como estabelece Buchan (2013).

Após a criação da versão crua da animação, ela é levada à pós-produção, onde são feitas diversas correções, de forma a deixá-la uniformizada em questão de cores e

áudio, e ainda imbuída de filtros e efeitos gráficos, bem como feita a mixagem de som. Após todos estes processos, se encontra finalizado o processo de criação de uma animação digital.

O processo de criação de jogos digitais é semelhante, com sua principal diferença sendo o escopo de ativos digitais necessários, justamente para dar preenchimento a um espaço digital interativo para o jogador, no lugar de movimentos pré-estabelecidos. Desta forma, um videogame é nada mais que uma série de animações controladas pelos comandos do jogador, dando guia para o movimento. Deve passar, então, pelo mesmo processo de criação, com a utilização destes ativos digitais para sua elaboração.

3.2 Mercado Nacional

O mercado nacional de animação digital, no presente estudo, englobou os segmentos de animação para a televisão e cinema, bem como para jogos digitais. Ainda, também englobou os serviços de *video-on-demand*, ou VoD, que fornecem vídeos diretamente pela internet através do *streaming*, como Netflix e Prime Video. Estes possuíram grande crescimento em anos recentes, especialmente durante a quarentena causada pelo Covid-19, como visto adiante. Desta forma, recebem parte considerável das produções de animação para o público infantil e adulto, sendo pioneiros em termos de exportar animações brasileiras para o mercado estrangeiro, como no caso da Netflix levando “Irmão do Jorel” para o público norte-americano.

Com relação ao mercado para a televisão, a Lei 12.485, de 2011, estabeleceu cotas mínimas de produção brasileira para os canais de televisão fechada, fortemente incentivando o mercado nacional a aumentar a produção de animações infantis produzidas dentro do país, e diminuindo as barreiras de entrada para estúdios nacionais competirem pelo tempo pago dos canais fechados com os grandes players internacionais, como Disney e DreamWorks.

Conforme estudo feito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, ou BNDES, no ano de 2019, a indústria de animação nacional movimentou, anualmente, em torno de R\$ 4,9 bilhões, entre a animação criada para televisão e cinemas. (BNDES, 2019). Ainda, estimaram que a participação de animações em canais infantis era de 50%, sendo 25% destas produzidas nacionalmente.

O impacto das produções nacionais no mercado de longa-metragem, no entanto, é consideravelmente mais baixo, sendo lançados menos de 10 produções de longa-metragem nos cinemas anualmente que tenham sido produzidos no Brasil, conforme trouxeram. Ainda, seu faturamento total é consideravelmente menor que os filmes americanos de animação, tendo tido em média um faturamento de R\$ 500.000 anualmente, contra os R\$ 600 milhões de faturamento dos filmes estrangeiros.

No entanto, para a animação como um todo, o Brasil tem se demonstrado um dos maiores consumidores de conteúdo animado do mundo, de acordo com a consultoria Digital Vector (2018), especialmente no mercado de jogos digitais, onde foi analisado, entre os anos de 2018 e 2022, um crescimento de 32% das vendas, chegando a um total de R\$ 10 bilhões anualmente, liderando o ranking na América Latina, e em 12º no ranking mundial.

3.3 Mercado Internacional

Com relação ao cenário do mercado internacional, se englobou, além das estatísticas do setor de desenhos animados, também os de jogos digitais, filmes animados, e, especialmente, *video-on-demand*, o conhecido *streaming*. A pandemia da COVID-19, como visto anteriormente, ampliou consideravelmente o mercado de entretenimento digital, por ser uma das únicas alternativas para se ocupar durante a quarentena.

Em 2021, foi realizado, pela Motion Pictures Association (MPA, 2021) um estudo analisando a indústria de produções cinematográficas, tanto na categoria de streaming e canais de televisão quanto de longas-metragens para o cinema. O objetivo foi justamente de analisar o impacto da pandemia nesta indústria.

Considerando o mercado do cinema em si, o aumento foi de 86%, o que já é impressionante, no entanto, deve ser levado em conta o fechamento por período prolongado dos mesmos durante o auge da quarentena no ano de 2020, e a insegurança em se frequentar estabelecimentos públicos fechados, com grande concentração de pessoas, como é o modelo tradicional das salas de cinema. Logo, a expectativa é de retomada do crescimento acumulado.

O mercado global de vídeo doméstico, englobando canais de televisão e streaming,

teve um aumento de 20% entre os anos de 2020 a 2021, de acordo com o estudo. É estimado, ainda, que os serviços de streaming sejam assinados por 1,3 bilhão de pessoas, ou seja, perto de uma a cada cinco pessoas no planeta. Esta indústria possui enorme potencial, e cada vez mais empresas estão estabelecendo produções de conteúdo para suas plataformas próprias. Apenas nos últimos dois anos, houve a triplicação de serviços de streaming disponíveis.

Com relação ao mercado de jogos digitais, está em extensa expansão, conforme indicado em relatório da PriceWaterhouseCoopers (2021) em estudo realizado no mercado global de mídia e entretenimento. Os principais estúdios de produção se encontram nos estados unidos e no oeste da europa, como se verá a seguir.

Já com relação ao mercado norte-americano em específico, traz o estudo que cresceu significativamente o mercado de streaming, enquanto o do cinema está retomando o crescimento anterior, semelhante ao analisado de forma global. Quanto à indústria de jogos digitais, os EUA são alguns dos maiores consumidores, aumentando de forma gradativa nos últimos anos, em especial com o lançamento da nova geração de consoles no início da pandemia (Global Animation VFX, 2021).

Os Estados Unidos da América, ainda, concentram parcela significativa dos estúdios produtores de animação mundiais, com uma gama considerável de potenciais clientes. Os maiores estúdios de filmes mundiais se encontram na Califórnia, como Disney, Dreamworks, 20th Century Fox, entre outros. Ainda, diversos estúdios de jogos digitais também trabalham dentro do mercado norte-americano, como Rockstar, Bethesda, Obsidian e EA. No entanto, com relação específica ao mercado de jogos digitais, os grandes estúdios possuem diversas filiais espalhadas ao redor do mundo, como na américa latina e europa.

No oeste europeu, se concentram também diversos estúdios dentro da indústria de jogos, em específico. Estocolmo e Helsinki são sedes mundiais de produção de jogos, bem como diversas outras capitais nórdicas. Possuem o costume de contratar empresas latino-americanas para realizar boa parte de suas produções, como foi possível verificar ao longo das entrevistas em profundidade. O mercado produtor de filmes e desenhos animados europeu, no entanto, é limitado, e não possui o escopo internacional que sua produção de jogos digitais possui, conforme traz PriceWaterhouseCoopers (2021).

Finalmente, o terceiro principal mercado para estes setores é o asiático. Por possuir uma barreira de linguagem considerável, seria de muito difícil inserção em um momento inicial. Ainda que com uma indústria crescente de entretenimento, os estúdios produtores de filmes, desenhos animados e jogos da Ásia tendem a manter seus produtos insulados por região, diminuindo assim a potencial exposição que o trabalho poderia ter para a empresa contratada para fazer o *outsourcing*.

3.4 Oportunidades de Negócio

As principais oportunidades de negócio se encontram concentradas em oferecer os serviços dentro do campo de animação, como:

- Serviços de consultoria sobre direção de arte;
- Criação de personagens, cenários e objetos como ativos digitais;
- Animação de movimentos;
- Correção de ativos e animações.

O foco é justamente proporcionar valor na cadeia *business to business*, oferecendo soluções técnicas para a produção de desenhos, tanto para o público infantil quanto adulto, e de jogos digitais, negócios que se utilizam de maneira intensiva dos processos de animação em seu produto final. Ainda, estúdios de publicidade e propaganda, bem como editoras de livros, necessitam eventualmente de serviços de ilustração e animação digital, especialmente em produções voltadas para o público infantil.

O principal potencial vem de oferecer estes serviços para empresas do mercado internacional, onde ficam concentradas as produções de animação em escala consideravelmente maior do que o mercado nacional. Ainda, o preço médio, devido ao câmbio, é consideravelmente maior, levando a uma considerável vantagem atender a este mercado externo.

Ainda, devido ao elevado nível de produção estrangeiro, os estúdios de animação e jogos necessitam contratar estúdios de *outsourcing* mais frequentemente. Logo, a importância de fornecer este *outsourcing* para o mercado internacional. Ainda, a

exposição do trabalho, em projetos maiores, leva ao crescimento da empresa, como no caso de jogos e filmes AAA, a denominação utilizada para os maiores níveis de produção na indústria.

Como colocam Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio deve descrever toda a lógica de criação e entrega de valor da organização, dentro de contextos culturais, econômicos e sociais, com o objetivo de criar ou alterar o núcleo estrutural da mesma. Descrevem, assim, o modelo de negócios como possuindo cinco fases: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento, com o presente trabalho tendo abordado as primeiras três.

4.2 Mapa da Empatia

- **O que ele vê?** O cliente vê que há uma necessidade de adequação dentro de sua produção.
- **O que ele escuta?** O cliente escuta que precisa encontrar soluções para os atrasos em seus projetos.
- **O que ele realmente pensa e sente?** O cliente pensa em resolver as situações que vão surgindo ao longo da construção do projeto, e se sente compelido a encontrar ajuda externa.
- **O que ele diz e faz?** O cliente diz que vai resolver os problemas do projeto conforme vão aparecendo, e para isto ele procura soluções externas à empresa.
- **Qual sua dor?** A dor do cliente é a de não conseguir entregar o projeto dentro do tempo estimado, e dentro das especificações necessárias, ou mesmo dentro do nível de qualidade esperado.
- **O que ganha o cliente?** O cliente ganha uma otimização na sua produção,

atendido de maneira personalizada para preencher as brechas e gargalos na mesma, através de uma complementação profissional dentro da implementação de seu projeto, possibilitando a entrega do mesmo no prazo.

4.3 Quadro Canvas

Realizado o detalhamento teórico através da revisão bibliográfica, pesquisa dos dados do setor e realização das entrevistas em profundidade com os gestores, se prossegue com o preenchimento das colunas do BMC, identificadas através das dimensões de um negócio, conforme Osterwalder e Pigneur (2011).

4.3.1 Segmento de Clientes

Os principais clientes serão justamente estúdios que trabalhem com qualquer tipo de arte digital. Ainda, o mapa da empatia ajuda fortemente a entender a visão potencial do cliente. Desta forma, os principais segmentos destacados foram os seguintes:

- Estúdios de animação digital infantil para televisão e streaming: este segmento precisa de ativos digitais em estilos específicos, para se adequar à sua principal demográfica. Ainda, por possuírem um volume considerável de demandas a serem entregues, e a animação ser seu produto final e principal, se utilizam consideravelmente do *outsourcing* para a criação de cenários e movimentos dos personagens, que são tarefas técnicas que não precisam de elaboração e decisão criativas.
- Empresas de jogos digitais: Jogos digitais se utilizam extensivamente de ativos digitais em sua produção, em especial a modelagem em três dimensões, para a animação dos movimentos de personagens. Trabalham exclusivamente por projeto, então possuem demanda muitas vezes sazonal, para lançamento de seus jogos perto de datas festivas.
- Agências de publicidade e propaganda: as agências de publicidade e propaganda se utilizam de maneira praticamente integral do *outsourcing* da produção de ativos digitais para suas animações, por muitas vezes possuírem

apenas agentes que trabalham com marketing e design gráfico, e não artistas e ilustradores digitais que trabalham com demandas mais complexas.

- Editoras: editoras de livros muitas vezes requerem ilustrações para capas e páginas de livros, infantis ou adultos. Por possuírem equipe de design e diagramação, produzem internamente as demandas simples, no entanto, quando há uma demanda complexa de ilustração, costumam se utilizar da contratação de empresas especializadas em ilustração digital.
- Estúdios de filmes: estúdios que produzem filmes de animação digital necessitam constantemente de um influxo gigantesco de ativos digitais, devido à alta complexidade dos projetos produzidos para o formato visual de longa-metragem. Como coloca Paiva (2019), a expectativa de crescimento do mercado de longas-metragens infantis brasileiros para os próximos anos é significativa, adicionando ao potencial de crescimento neste setor.
- Desenvolvedores de aplicativos: diversos aplicativos necessitam de ilustrações e animações de maneira apenas pontual, onde é mais vantajoso contratar empresa especializada do que desenvolver internamente uma equipe de ilustração e animação.

Ainda, como coloca Gama (2014), há um prospecto favorável para a contratação de empresas brasileiras para a produção de animações digitais por estúdios estrangeiros. Não apenas os estúdios de animação e jogos estrangeiros estão vendo um crescimento de mão-de-obra especializada dentro do país, como ainda lhes é favorável a contratação devido ao câmbio, com a valorização do Dólar Americano como moeda. Desta forma, prospectar estúdios estrangeiros como potenciais clientes deve ser a prioridade.

4.3.2 Proposta de Valor

Osterwalder e Pigneur (2011) estabelecem a proposta de valor como sendo a promessa de entrega, e a razão pela qual o cliente escolheria a empresa no lugar de seus clientes. Ainda, oferecem diversas perguntas que devem ser respondidas para que se encontre a proposta adequada, que deve ser sucinta e facilmente explicável:

1. Qual problema estamos ajudando a resolver?
2. Que necessidade estamos satisfazendo?
3. Que valor entregamos aos clientes?
4. Que conjunto de produtos/serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

A proposta de valor entregue para o cliente, criada a partir destas perguntas, é justamente a da complementação e otimização de sua criação de uma animação, através da produção de ativos digitais necessários para a produção. Está ajudando no problema de planejamento da produção de uma peça de conteúdo altamente complexa, feita por especialistas.

Satisfaz, desta forma, a necessidade de profissionais especializados em partes específicas deste processo produtivo, e entregando ao cliente uma produção facilitada de seu ponto de vista interno, bem como adequada para a entrega de seu produto final em prazo adequado. Ainda, importante destacar a necessidade de adequação do portfólio de serviços para conseguir adequar todas as necessidades de produção de potenciais clientes, desde o processo de idealização até a finalização das animações.

Postula Wilson (2012) que, justamente, encontrar profissionais qualificados para um mercado de nicho como o de animação é o principal empecilho encontrado por gestores da área, e que o outsourcing justamente permite preencher este buraco na produção, e nivelar diversos gargalos que se apresentem ao longo da construção de projetos complexos como a produção de filmes e jogos.

4.3.3 Canais

A partir destes canais, é realizada a conexão com o potencial cliente, de forma a entregar a proposta de valor da empresa.

- Eventos de animação e ilustração digital: os eventos específicos da indústria de animação se demonstram importantíssimos como canal de conexão para com os

principais estúdios de animação e ilustração digital, sendo possível realizar um *showroom* dos principais projetos e trabalhos realizados. Ainda, é possível realizar uma conexão pessoal com os estúdios participantes, que se utilizam dos eventos para realizar a contratação de trabalho externo.

- Site: O site possui um papel-chave na exposição do trabalho a potenciais estúdios clientes. Nele, se é possível criar uma amostra dos principais projetos realizados, bem como o portfólio e clientes passados, justamente para criar um senso de confiança e profissionalismo, dando credibilidade para o estúdio. Ainda, serve como forma de contato, através de sessão própria para tal, e informando também outros meios, como telefones e e-mail.
- Redes sociais: As redes sociais possuem papel semelhante ao site, de realizar a divulgação dos trabalhos realizados e projetos passados, bem como dando um vislumbre de projetos que estão sendo realizados. Também serve como forma de contato, com as informações de contato e o sistema de mensagens próprio das plataformas. Permite, também, uma conexão mais pessoal com possíveis *recruiters* de estúdios de animação, que buscam nas redes sociais plataformas de produção de conteúdo animado para agregar a seus projetos.
- Telefone/E-mail: O telefone e e-mail fornecem métodos ágeis de se comunicar com potenciais clientes, além de serem linhas seguras para comunicação corporativa. Ainda, o e-mail permite a prospecção de novos clientes, se utilizando da ferramenta da *consumer mailing list*, uma lista criada a partir de potenciais clientes.

4.3.4 Relacionamento com o Cliente

O relacionamento positivo com clientes é crucial para a longevidade do negócio, especialmente em empresas baseadas em reputação que trabalham somente para indústrias específicas, para clientes corporativos. Esta conexão com o cliente se dá ao longo de todo o processo de contratação, desde o contato inicial, orçamento e discussão de ideias, passando pelo processo de produção dos ativos digitais, correções, e entrega final. Ainda, diversos estúdios precisam contratar de maneira recorrente entre projetos, o

que fortalece ainda mais a necessidade de se criar uma relação mútua de confiança entre as partes.

O atendimento personalizado e especializado para as demandas específicas das empresas clientes permite um melhor alinhamento de informações e expectativas para os projetos, possibilitando que a produção ocorra de maneira suave e sem maiores empecilhos. Este alinhamento inicial é crítico para todo o processo produtivo, possibilitando que os ativos se conciliem com o projeto da contratante.

Ainda, a principal responsabilidade de um estúdio de *outsourcing* é cumprir os prazos estabelecidos inicialmente, pois as empresas contratantes buscam esta opção justamente quando possuem projetos que estão em perigo de atraso ou com excesso de demandas para o tempo alocado da equipe, como coloca Nada (2005). Entregar os ativos digitais dentro do prazo e com as especificações feitas pelos clientes são, logo, as principais medidas de manter relações positivas com os mesmos.

4.3.5 Fontes de Receita:

As fontes de receita majoritariamente virão dos serviços prestados a estúdios diversos, dentro deste leque de ofertas. A realização dos serviços se dará dentro do campo de jogos digitais, estúdios de animação infantil, tanto para televisão, quanto plataformas de streaming, e até mesmo longas-metragens. Ainda, certos serviços podem ser oferecidos para áreas diversas dentro do ramo de ilustração digital, como no campo de publicidade, e na área autoral e editorial, lidando com impressos. Dentro deste escopo, os seguintes serviços serão prestados para as diferentes áreas:

- Consultoria em direção de arte: Engloba o planejamento, coordenação e organização de projetos onde se envolva produção de arte. Para este fim, se deve criar um conceito visual inicial, e transmitir orientações para a execução do mesmo. O projeto de direção de arte envolve diversas etapas, como a escolha de paletas de cores, definições sobre formas e luzes, figurino, enquadramento, entre outras. O papel é justamente vincular a narrativa ao visual, dando vida física ao conceito. Envolve aqui processo criativo em si, com o estudo de cores, cenários e

personagens, se decidindo o estilo visual a ser utilizado na produção. Idealmente, se executaria o projeto do início ao fim dentro do próprio estúdio, no entanto, caso seja solicitado apenas consultoria em aspectos específicos, também é viável fornecê-la, com profissionais que tenham *expertise* dentro da matéria exigida para a consultoria.

- Criação de ativos digitais: A criação, o design e a execução da confecção dos ativos digitais são os principais métodos geradores de renda, e os com a maior demanda estimada. Estas etapas envolvem justamente o conhecimento técnico em ilustração e animação, onde se realiza a criação de personagens, cenários e objetos que irão no projeto do cliente. Por se estar lidando com clientes que possuem produção própria, e contratam o estúdio de *outsourcing* apenas para complementar esta produção interna, dentro desta etapa se deve seguir rigidamente as diretrizes do cliente, pois se tem atuação complementar desta produção para com a principal. Se faz, desta forma, a confecção manual dos ativos, conforme o solicitado pelo cliente: via digital, em duas ou três dimensões, ou tradicional, através de lápis, tinta e papéis, e poses para os mesmos serem animados em software específico.
- Storyboarding: O processo de storyboarding é realizado logo após serem criados os conceitos artísticos iniciais do projeto. Nada mais é do que um roteiro visual de movimentos que serão utilizados para a animação. As cenas são criadas com poucos detalhes, de maneira rudimentar e rápida, para se ter uma visão geral do processo de captura destes movimentos e ações. A partir deste storyboard, se é feito o estudo dos movimentos para a animação.
- Animação de movimentos: A produção dos movimentos, chamada de animação, é realizada a partir dos ativos digitais de personagens, cenários e objetos, utilizados em software específico, como o Adobe Animate ou o Toon Boon Harmony. É realizado a partir dos estudos de movimentos realizados em cima do storyboard. A animação pode ser feita de diversos modos, mas o mais usual é a animação quadro-a-quadro, onde os ativos digitais são alterados levemente a cada etapa do movimento.
- Ilustração: Criação de capas, alfabetos, design visual, entre outros, que possuam

propósito alheio ao processo de animação. Aqui também serão utilizados ativos digitais, no entanto, serão estáticos: não possuirão movimento. Desta forma, o processo de criação difere, por não precisarem ser importados para software próprio de animação, são de menor complexidade técnica. Utilizado, por exemplo, em capas de livros, interfaces de aplicativos, ou publicidades impressas.

- Revisão de ativos digitais: A revisão de ativos digitais produzidos por terceiros é uma necessidade, pois os estúdios de filmes ou jogos contratam múltiplos estúdios de *outsourcing* para cada projeto, e por vezes não se consegue um alinhamento nos ativos que são entregues. Desta forma, realizar a revisão e correção destes ativos digitais de forma a encontrar este alinhamento com o projeto inicial é essencial.

Desta forma, idealmente o processo de produção passará por todas as etapas: conceptualização, direção artística, storyboarding, criação dos ativos digitais e animação, que englobam toda a linha de produção para uma animação, de acordo com Buchan (2013). No entanto, majoritariamente os projetos serão de etapas individuais, justamente para auxiliar a produção do cliente dentro das demandas que estiver necessitado.

4.3.6 Recursos Principais

Por se tratar de um negócio baseado em capital humano intelectual, o principal recurso é justamente a expertise dos profissionais colaboradores, que viabilizam a operação. É necessário contratar pessoas que sejam qualificadas tecnicamente dentro de suas áreas, com experiência no campo de animação digital, e estruturar uma rede de profissionais terceirizados que mantenham a excelência esperada, a fim de não impactar na proposta de valor para o cliente.

Em termos de recursos físicos, não há a necessidade de uma sede física, pelo fato de o trabalho ser possível de se realizar de maneira remota, bem como pelo fato de os clientes se localizarem no exterior. Como coloca Schmeisser (2013), dentro do mercado de produtos digitais, a prática de atender clientes estrangeiros de maneira virtual é prática padrão de mercado.

Desta forma, o atendimento será integralmente virtual. No entanto, é importante relevar a necessidade de ferramentas de trabalho adequadas para estas demandas: softwares específicos de ilustração e animação, bem como computadores com capacidade de processamento adequada, tabletes de ilustração, entre outros, para manter a excelência na oferta dos serviços.

4.3.7 Atividades-Chave

As atividades-chave representam quais seriam atividades imprescindíveis para a realização da proposta de valor da empresa, possibilitando a viabilização do modelo de negócios, como colocam Osterwalder e Pigneur (2011). Para o presente caso, as atividades-chave são as que seguem:

- Prospecção: etapa de contato inicial com o potencial cliente. Deve ser realizada se pautando pelo portfolio e oferecendo os serviços de acordo com a área do potencial cliente. Também pode ser realizada através de plataformas *online*, como o site e redes sociais, além do contato direto através de e-mail e telefone com o potencial cliente.
- Atendimento ao cliente: engloba tanto as tarefas de venda e pós-venda, quanto a análise do projeto e confecção de orçamentos. O atendimento deve ser realizado de maneira profissional e prestativa, a fim de criar uma relação positiva com o cliente, e atender de maneira adequada a suas demandas e necessidades.
- Briefing: é necessário um alinhamento inicial entre o cliente e os profissionais da produção, em especial por se tratar de trabalho criativo. Desta forma, devem preferencialmente ser realizadas diversas reuniões de instrução e troca de ideias, a fim de o projeto final se encaixar com a visão que a empresa contratante tem para seu produto final.
- Produção: engloba a confecção de projetos de diversas áreas e escopos, dependendo justamente da demanda trazida pelo cliente. É a principal atividade, onde a proposta de valor é criada, especialmente por se tratar de

uma relação *business to business*. Após realizado o atendimento inicial e alinhado as expectativas e necessidades em momento anterior, e acertadas as instruções para o projeto, se entra na parte de produzir os ativos digitais com profissionais especializados dentro da área que o cliente deseja, seja ilustração bi ou tridimensional, elaboração de animação em movimento ou criação de personagens e cenários.

- Revisão: após a finalização dos ativos digitais dentro do período acordado, é necessário se realizar uma revisão juntamente do cliente, para verificar se as demandas foram cumpridas de acordo com o que se estava esperando, e corrigir eventuais particularidades (cores, sombreamento, quadros de animação, etc.), como coloca Culhane (2020).

4.3.8 Parcerias Principais

Parcerias se demonstram fundamentais para a empresa atingir o patamar almejado dentro de sua proposta de valor, e permitem proporcionar diversas vantagens, como redução de custos, qualidade no serviço, e a ampliação dos serviços oferecidos através de parcerias com profissionais qualificados. As principais parcerias seriam:

- Ilustradores digitais: Os principais profissionais que participam da produção de uma animação são justamente os ilustradores digitais. Além daqueles internos da empresa (seus colaboradores), seria de alto valor possuir relações com ilustradores independentes, para que, em projetos específicos, se pudesse trabalhar por prazo determinado com os mesmos em suas respectivas áreas de expertise. Dentro deste contexto, justamente, se encontram os ilustradores 2D e 3D que possuam como estilos artísticos matérias de nicho, como arte em aquarela, tinta gouache, tinta a óleo, grafitti, ou que trabalhem com matérias específicas, como o gênero de fantasia, horror, antropomorfismo, entre outros que não sejam necessários para se ter disponível em tempo integral, mas que contribuam estrategicamente em determinados projetos onde seriam necessários.

- Estúdios de animação: Os estúdios de filmes, desenhos e jogos, neste quesito, se encontram não apenas como clientes, mas como parceiros estratégicos para a disponibilização, distribuição e popularização dos projetos realizados e futuros, agregando conceito e renome à empresa, e valorizando o portfólio da mesma de maneira positiva.
- Gestoras de tecnologia da informação: Pelo fato de o serviço prestado ser integralmente digital, é necessário uma série de medidas e precauções a serem tomadas durante a operação, além de diversos serviços prestados dentro da área de tecnologia da informação. Inicialmente, por se estar lidando com projetos confidenciais, como filmes e jogos, a segurança digital deve ser uma prioridade, a fim de evitar possíveis riscos de vazamento e sequestro de dados. Pelo fato de os ativos digitais necessitarem de considerável espaço de armazenamento virtual, ainda, deve se ter um vínculo com um fornecedor de espaço em nuvem, pelo qual seja possível realizar as entregas para clientes. Ainda, é necessário conhecimento tecnológico considerável para manejar e atualizar os equipamentos e softwares que são utilizados para a confecção dos mesmos, requerendo uma gestão desta tecnologia da informação.

4.3.9 Estrutura de Custos

Para uma divisão adequada da estrutura de custos, se salienta importante diferenciar os custos entre despesas iniciais e despesas de manutenção. Como custos iniciais, se tem:

- Custos legais para a abertura de empresa: custos com contabilidade, incorridos tanto com relação ao enquadramento legal quanto às custas cartoriais para a abertura de empresas.
- Capital de giro: necessário estabelecer um valor de capital de giro, para manter a empresa em funcionamento, em especial no início, onde ainda se está procurando englobar uma fatia do mercado.
- Aquisição de equipamentos: os ilustradores e animadores requerem

equipamento especial, na veia de monitores profissionais, *tablets* de digitalização, *desktops* com requisitos potentes para rodar softwares de ilustração e animação, bem como demais equipamentos para teletrabalho, como fones de ouvido, micro-fones e câmeras de vídeo. Salienta-se que não há necessidade de uma estrutura física, sendo possível realizar todas as demandas através de trabalho remoto, bem como o atendimento a clientes.

- Aquisição de softwares: é necessário adquirir as licenças profissionais de diversos softwares de produção digital, como Adobe PhotoShop e Illustrator, Blender e ToonBoonHarmony.

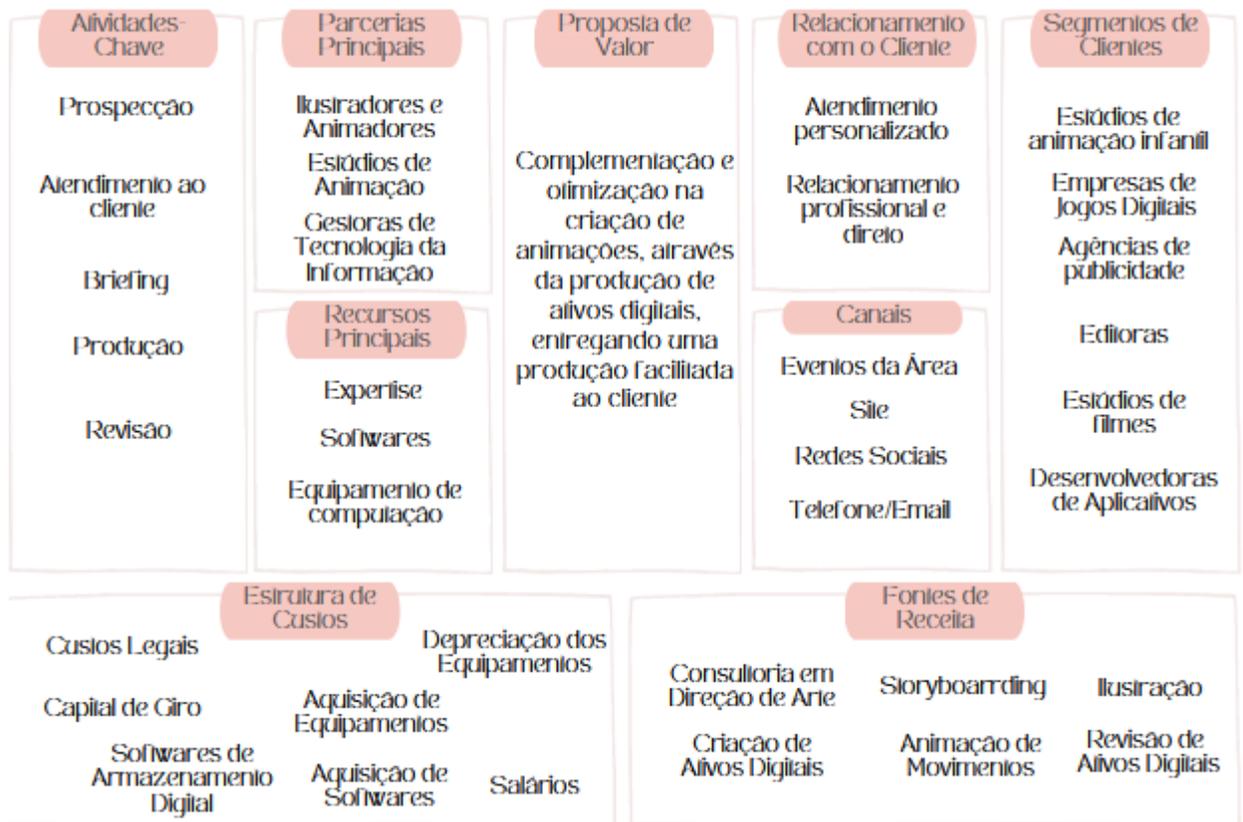
Com relação a despesas de manutenção:

- Depreciação dos equipamentos: os equipamentos são utilizados diariamente, e devem ser atualizados de maneira constante, a fim de manter atualizada a produção de acordo com o que há de mais recente em termos de produção digital, tanto em termos de softwares quanto em termos de capacidade computacional.
- Softwares de armazenamento e segurança digital: como a área depende fortemente de tecnologia da informação para seu funcionamento, se demonstra importantíssimo para o funcionamento e confiabilidade da operação que haja segurança adequada, tanto com relação ao armazenamento em nuvem dos ativos digitais de maneira segura, quanto para evitar vazamentos de dados de produções de clientes.
- Salários: o principal custo, por se tratar de um serviço puramente digital. Por exigir mão-de-obra especializada dentro de diversas áreas, se demonstra relevante montar uma equipe multidisciplinar para adequadamente atender a todas as demandas que os clientes possam ter dentro de seus projetos, desde a concepção de ideias até o processo de animação de movimento final.

4.3.10 Quadro Final

Realizado o detalhamento, se realiza então o preenchimento de cada um de seus componentes, a fim de tornar possível um maior entendimento para facilitar sua implementação concreta.

Figura 4 – Quadro Canvas Completo



Fonte: Autor

Através do preenchimento do quadro, é possível constatar os principais aspectos a serem levados em consideração para o estúdio de animação, se utilizando das técnicas propostas por Pigneur e Osterwalder (2011), cuja proposta é os esmiuçar a seu principal cerne, a fim de caberem dentro dos quadros do BMC.

Como principais achados da concreção do quadro, e em especial com relação aos pontos tocados dentro das entrevistas em profundidade, se tem que o principal aspecto

do *outsourcing* dos ativos digitais é justamente a complementação da produção dos clientes, devendo se dar foco em atender de forma ágil e eficaz os pedidos dos mesmos para uma relação duradoura de longo prazo.

Ainda, por ser um negócio com foco em *business-to-business (B2B)*, é interessante oferecer os serviços de animação como um pacote completo, preenchendo a totalidade da cadeia produtiva destes produtos animados produzidos pelos clientes. Oferecer soluções práticas para negócios deve ser o principal escopo da operação, e complementar esta produção fortalece a proposta de valor do negócio.

Ainda, a cooperação com diversos profissionais dentro dos campos de animação, ilustração e design é essencial para que o estúdio ofereça estes diversos serviços a seus clientes, em especial nos casos de produtos animados que possuam nichos de arte, como aqueles produzidos em meios não-tradicionais como aquarela ou *stop-motion*.

Por último, a pesquisa estabeleceu um diverso escopo de clientes, em especial os que se encontram no campo de editoriais e publicidade, bem como os de design de aplicativos. Os profissionais do campo de ilustração permitem esta multisetorialidade por terem um *skillset* versátil dentro destas áreas, sendo possível os alocar para a produção de ativos digitais para estes campos, além apenas de produtores de animações digitais.

5. Considerações Finais

A partir da análise dos dados levantados na pesquisa, bem como da confecção do Business Model Canvas, o trabalho cumpriu com aquilo que lhe era pretendido: construir um modelo de negócios para uma empresa do setor de animação digital. Com o crescimento da chamada economia criativa, estudar modelos de negócio praticado dentro destes serviços criativos é essencial para melhorar a compreensão deste fenômeno.

Analisando os dados secundários do setor, em especial artigos, reportagens e literatura do ramo, foi possível detectar uma oportunidade de negócio na área, trabalhando justamente com o *outsourcing*, especialmente para empresas estrangeiras, a fim de se aproveitar não apenas da alta do câmbio, mas também do crescimento considerável do mercado mundial nos últimos anos, potencializado pela pandemia da COVID-19, bem como a maior exposição possibilitada para o trabalho, que ganha proporções internacionais.

Se utilizando da metodologia do *Business Model Canvas*, e considerando as nove áreas de negócio abordadas ao longo de sua construção, pela orientação de Osterwalder e Pigneur (2011), foi possível analisar os elementos fundamentais do negócio proposto, enquanto as entrevistas em profundidade realizadas com gestores da área validaram e moldaram sua construção. O Mapa da Empatia, ainda, possibilitado em especial pelas entrevistas realizadas, permitiu melhor classificar o segmento de clientes, bem como deu um panorama realístico dentro do preenchimento das colunas.

A constatação final, após análise do mercado a partir dos dados secundários, entrevistas com gestores da área, e construção do Business Model Canvas, foi favorável, logo, à abertura de uma empresa de *outsourcing* de ativos digitais para a indústria de animação digital. Além da constatação de uma demanda por parte dos estúdios de filmes, desenhos animados e jogos por serviços que auxiliem a produção, a pesquisa permitiu se aprofundar em diversos temas da indústria, relevantes para o negócio proposto.

Constatou-se a importância de diversos elementos dentro da prestação de serviços, como o atendimento personalizado *business to business*, a necessidade de se estar com preços alinhados ao mercado, a relevância de se possuir uma operação com um bom fluxo de produção para conseguir cumprir os prazos originais. Especialmente pelo fato de se estar prestando serviços complementares para outro negócio, onde o objetivo é

justamente agregar valor à cadeia produtiva do cliente. Logo, os processos internos de produção devem estar organizados de maneira otimizada de modo a permitir esta entrega da proposta de valor.

Ainda, foi possível constatar, através desta análise dos dados secundários, a multisetorialidade que o ramo apresenta, indo não apenas de encontro a empresas que produzam animações infantis, como também jogos digitais, filmes infantis e adultos, desenvolvedores de aplicativos, agências de publicidade e propaganda, editoras de livros, e qualquer outro setor que se utilize de arte e ilustração digital.

Referências:

Audiovisual Media for Children in Europe. **Observatório Europeu Audiovisual**, 2018. <https://rm.coe.int/audiovisual-media-for-children-in-europe/168078996f>
Acesso em: 10/02/2022.

BARQUET, A.P. **Business model elements for product-service systems**. Berlin, Editora Heidelberg, 2011.

BENVENUTTI, M. **Incansáveis**. São Paulo: Editora Gente, 2016.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. San Diego: Editora K&S Ranch Press, 2007.

BLANK, S. **Why the Lean Start-up Changes Everything**. Nova Iorque, Editora Harvard Business Review, 2013.

BNDES. **O Mercado Consumidor de Animação no Brasil**. Rio de Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2019.

BRASIL. **Lei 12.485, de 12 de setembro de 2011. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado**. Presidência da República, 2011.

BROUILLETTE, S. **Postcolonial Writers and the Global Literary Marketplace**. Stanford: Editora Stanford University Press, 2014.

BUCHAN, S. **Pervasive Animation**. New York and London: Editora Routledge, 2013.

CULHANE, S. (1990). **Animation: Script to Screen**. Londres, Editora St. Martin's Press, 1990.

DE REUVER, M. BOUWMAN, H. **Business Model Roadmapping**. International

Journal of Innovation Management, 2013.

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

Falência de Pequenas Empresas. **Serasa Experian**, 2021. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/falencia-de-pequenas-empresas/> Acesso em: 02/02/2022.

Global Animation VFX Industry Report. **BusinessWire**, 2021. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20200131005198/en/Global-Animation-VFX-Industry-Report-2020-2025-Demand-for-Animation-VFX-Content-to-Power-Immersive-Experiences-such-as-AR-VR-is-Growing-Exponentially---ResearchAndMarkets.com>

Acesso em: 03/03/2022.

GODOY, A. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35. 1995. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/2319aawwui12.pdf Acesso em: 30/04/2022.

Harvard Business School. **Creating a Business Plan: Expert Solutions to Everyday Challenge.** Illinois: Editora Harvard Publishing, 2011.

HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições.** São Paulo: Editora Saraiva Educação, 2020.

HOWKINS, J. **The Creative Economy.** 2ª Edição. Nova Iorque: Editora Penguin Books, 2001.

KOTLER, P. **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.** Nova Iorque,

Editora Wiley, 2017.

LAUGHLIN, P. **Holistic Customer Insight as an engine of growth**. Institute of Direct & Digital Marketing, Londres, 2015.

LAYBOURNE, K. **The Animation Book: A Complete Guide to Animated Filmmaking—From Flip-Books to Sound Cartoons to 3-D Animation**. Nova Iorque, Editora Three Rivers Press, 1998.

MCCARTHY, H. **A Century of Japanese Animation**. Nova Iorque: Editora Stone Bridge Press, 2018.

NADA, K. **Outsourcing: Current and future trends**. International Business Review, V. 42, e.2, 2005.

PriceWaterhouseCoopers, **Mercado Global de Mídia e Entretenimento**. 2021.

Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/pwc-mercado-globalmidia-entretenimento-movimentar-17.html>

Acesso em: 27/02/2022.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. São Paulo: Editora Catalão, 2011.

PIGNEUR, Y et ai. **Business Model You: o modelo de negócios pessoal - o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2013.

RIES, E. **The Lean Startup**. Nova Iorque, Editora Crown Business, 2011.

SCHAWRZKOPF, J. **An evaluation of the Business Model Canvas by technology-oriented startups in Brazil: a qualitative study about the usage of the tool by Brazilian entrepreneurs**. Dissertação - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

SCHMEISSER, B. **A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities.** Journal of International Management, V.19, e.4, 2013.

SEBRAE. **Como o SEBRAE atua no segmento de economia criativa.** SEBRAE, 2020. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia-criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c51_0VgnVCM1000004c0021_0aRCRD

Acesso em: 28/02/2022.

SIEGEL, E. **The Ernst and Young Business Plan Guide.** Nova York, editora John Wiley and Sons, 1993.

SOLOMON, C. **Enchanted Drawings: The History of Animation.** New York: Editora Random House, 1989.

WEIRTHEMER, M. **Experimentelle Studien über das Sehen von Bewegung.** Editora: Zeitschrift für Psychologie, Berlim, 1912.

WILSON, T. **The Videogame Industry: State and Future.** Londres, Editora Routledge, 2012.

ANEXO A – Roteiro de entrevista aplicado a gestores de estúdios de animação infantil e jogos digitais

- Dentro da empresa, fazem outsourcing na produção?
- Se fizerem, em quais situações o outsourcing é contratado?
- Com que frequência é contratado?
- Quais ativos são produzidos internamente, e quais são produzidos pela empresa contratada?
- Qual tipo de animação é utilizado nestes ativos produzidos externamente?
- Dentro do processo de outsourcing, existe um briefing e acompanhamento da produção com a empresa contratada, ou apenas são fornecidas instruções, e se realizam revisões posteriormente?
- Na hora de escolha da empresa, é avaliado o estilo artístico produzido?
- Quais meios são utilizados na hora de procurar uma empresa de outsourcing?
- É necessário que a empresa contratada forneça vários tipos de serviço dentro da cadeia de produção da animação? (Qualidade, velocidade, confiabilidade, custo, etc.)
- Qual o fator decisivo na hora de escolher a empresa de outsourcing?
- Quais seriam as principais vantagens de contratar este outsourcing para a produção dos ativos digitais?
- E quais as principais desvantagens?
- Seria preferível contratar um funcionário no lugar de uma empresa de outsourcing? Em quais situações?