UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THIAGO CARVALHO DE PAULA

MODELO DE NEGÓCIO APLICADO A VENDA E MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS DE CORDAS E EQUIPAMENTOS USADOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

THIAGO CARVALHO DE PAULA

MODELO DE NEGÓCIO APLICADO A VENDA E MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS DE CORDAS E EQUIPAMENTOS USADOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Martins Borges

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paula, Thiago Carvalho de.

Modelo de negócio aplicado a venda e manutenção de instrumentos musicais de cordas e equipamentos usados no estado de minas gerais / Thiago Carvalho de Paula. -- 2020.

50 p. : il.

Orientador: Marcos Martins Borges

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2020.

1. Modelo de Negócio. 2. Canvas. 3. Instrumentos musicais. I. Borges, Marcos Martins, orient. II. Título.

THIAGO CARVALHO DE PAULA

MODELO DE NEGÓCIO APLICADO A VENDA E MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS DE CORDAS E EQUIPAMENTOS USADOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 20 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

DSc. Marcos Martins Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir viver e compartilhar esse momento com quem esteve e está à minha volta.

Agradeço à minha família, aos meus pais que sempre me incentivaram e apoiaram ao longo de toda minha trajetória, em especial à minha mãe, que esteve ao meu lado durante todos os momentos de dificuldade.

À minha avó, Maria da Penha, um agradecimento mais que especial, pois é para ela que dedico a conclusão desse curso superior, quem me incentivou na escolha e sempre esteva ao meu lado.

Agradeço também à Ludmilla Castañon, que me apoiou e incentivou principalmente na fase de conclusão do presente trabalho.

Também não posso deixar de agradecer ao meu orientador, prof. Marcos Martins Borges, que desde o início embarcou na ideia proposta como tema e me auxiliou nos inúmeros questionamentos ao longo do desenvolvimento.

Por fim, mas não menos importante, agradeço às amizades que fiz ao longo curso, aos professores que me proporcionaram tamanho conhecimento e a todos que de alguma maneira contribuíram para meu crescimento como profissional e como ser humano.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo qualitativo focado na validação e viabilidade de um negócio

cujo viés é a venda e manutenção de instrumentos de cordas usados. A análise se baseia na

elaboração e utilização de ferramentas como o Canvas, dentro de um modelo de negócio,

juntamente com a associação de ferramentas focadas em estratégia para negócios. O Modelo de

Negócio estipulou alguns parâmetros e guias para as operações do empreendimento, a partir

disso, a elaboração de possíveis cenários para a empresa, simulando os custos e lucros

decorrentes em sua operação mostrou que existe a possibilidade de sucesso no modelo proposto.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Canvas, Instrumentos Musicais.

ABSTRACT

The present work is a qualitative study focused on the validation and viability of a business

whose bias is the sale and maintenance of used string instruments. The analysis is based on the

development and use of tools such as Canvas, within a business model, together with the

association of tools focused on business strategy. The Business Model stipulated some

parameters and guides for the operations of the enterprise, from there, the elaboration of

possible scenarios for the company, simulating the costs and profits resulting from its operation

showed that there is a possibility of success in the proposed model.

Keywords: Business Model, Canvas, Musical Instruments.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Canvas	18
Figura 2: Modelo das quatro ações	19
Figura 3:Alaúde e Cítara	21
Figura 4: Árvore Genealógica do Violão Séculos XVI a XX	22
Figura 5: Cadeia Produtiva da Música	25
Figura 6: Dois lados do cérebro	27
Figura 7: Canvas proposto	29
Figura 8: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar	31
Figura 9: Resumo dos preços dos Serviços	35
Figura 10: Equação do Valor Mínimo	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:Estratégia do oceano vermelho versus Estratégia do oceano azul	19
Tabela 2: Níveis, Atividades e Tipos de Agentes na Indústria Musical	23
Tabela 3: Estrutura Geral de custos	39
Tabela 4: Estrutura de custo dos serviços	40
Tabela 5: Custo dos materiais utilizados	41
Tabela 6: Custos do cenário "Somente Manutenção"	42
Tabela 7: Estrutura de custos dos serviços do cenário "Somente Manutenção"	43
Tabela 8: Resultado do cenário "Somente Manutenção"	43
Tabela 9: Custos do cenário "Somente Venda"	44
Tabela 10: Custos do cenário "Mix de serviços e vendas"	45
Tabela 11: Custos dos serviços no cenário Mix de serviços e vendas	45
Tabela 12: Resumo do cenário Mix de serviços e vendas	46

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANAFIMA Associação Nacional da Indústria da Música CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômicas

SUMÁRIO

1. IN	TRODUÇÃO	12
1.1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2.	JUSTIFICATIVA	13
1.3.	ESCOPO DO TRABALHO	14
1.4.	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	14
1.5.	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	15
1.6.	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. A I	NDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E MODELOS DE NEGÓCIO	17
2.1.	O MODELO DE NEGÓCIO	17
2.2.	CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS	20
2.3.	A CADEIA PRODUTIVA DA MÚSICA	24
2.4.	A LUTERIA	26
3. AP	LICAÇÃO DAS FERRAMENTAS	27
3.1.	SEGMENTOS DE CLIENTES	30
3.2.	PROPOSIÇÃO DE VALOR	30
3.3.	CANAIS	32
3.4.	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	33
3.5.	FONTES DE RECEITA	33
3.6.	RECUROS PRINCIPAIS	35
3.7.	ATIVIDADES-CHAVE	36
3.8.	PARCERIAS PRINCIPAIS	37
3.9.	ESTRUTURA DE CUSTOS	38
4. AV	ALIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO	40
4.1.	SUPOSIÇÃO DE CENÁRIOS	40
4.2.	SOMENTE MANUTENÇÃO	41
4.3.	SOMENTE VENDA DE INSTRUMENTOS	43
4.4.	MIX DE SERVIÇOS E VENDAS	45
4.5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5. CO	NCLUSÃO	47
5.1.	RECOMENDAÇÕES	47

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A indústria do entretenimento é conceituada como aquela que atende às demandas de lazer da população. O entretenimento em si, é mais do que apenas diversão, quando bem executado é algo capaz de comover e transmitir emoções. A música é a forma de entretenimento mais acessível e personalizável, podendo ser considerada no mercado do entretenimento, a mais fundamental. Acerca da década de 90 a indústria do entretenimento alcançou picos movimentando cerca de US\$500 bilhões no ano de 1998 enquanto a indústria fonográfica, subconjunto da mesma, movimentou cerca de US\$40 bilhões no ano 2000 (Vogel, 2004).

Segundo a CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), no Brasil existem 14 atividades econômicas consideradas como oportunidades de negócio no setor musical, são elas:

- a) Reprodução de som em qualquer suporte;
- b) Fabricação de instrumentos musicais, peças e acessórios;
- c) Comércio varejista especializado em instrumentos musicais e acessórios;
- d) Comércio varejista de discos, CDs, DVDs e fitas;
- e) Gravação de som e edição de música;
- f) Atividades de rádio;
- g) Portais e provedores de conteúdo na internet;
- h) Agenciamento e empresariamento artístico;
- i) Ensino de música;
- j) Produção musical;
- k) Atividades de sonorização e de iluminação;
- 1) Espetáculos artísticos e eventos culturais;
- m) Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas;
- n) Discotecas, danceterias, salões de dança e similares.

Essas atividades totalizam 91.023 pequenos negócios em operação que são optantes pelo Simples Nacional (regime compartilhado de cobrança, fiscalização e arrecadação para empresas com receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões/ano).

Nesse contexto, o presente trabalho visa avaliar a viabilidade de uma empresa no comércio varejista especializado em instrumentos musicais e acessórios cujo foco principal está

na compra e venda de instrumentos musicais de cordas usados, como violões, guitarras, baixos, também equipamentos e acessórios destinados a esses instrumentos, como cabos, pedais, amplificadores dentre outros.

Além disso, também existe no foco do negócio a prestação de serviços de manutenção desses instrumentos mencionados anteriormente. Na manutenção existe uma diversidade de serviços que podem ser executados como a limpeza do instrumento, reparo em alguma parte, troca de cordas, dentre outros.

1.2. JUSTIFICATIVA

Segundo dados da ANAFIMA (Associação Nacional da Indústria da Música), para o ano de 2018 foi realizada uma projeção de crescimento de 5% do setor de comércio varejista especializado em instrumentos musicais e acessórios (Porque não devemos acreditar que o mercado de instrumentos musicais morreu, mercadoemusica.org, 21/02/2018). De acordo com dados do SEBRAE 5.770 micro e pequenas empresas estão inseridas nesse nicho de mercado, a região Sudeste conta com aproximadamente 54% de todos os agentes econômicos da indústria da música descritos no item anterior.

O interesse do autor pelo tema se dá devido ao vínculo existente entre o mesmo e a música, não somente no que se refere ao aprendizado de um novo instrumento, mas também pela manutenção e reparo que esse instrumento possa vir a ter ao longo do tempo.

Inicialmente o autor apresentou interesse pelo aprendizado teórico da música a partir do teclado, instrumento eletrônico que simula o som de um piano (instrumento de corda), posteriormente veio a ter contato e adquiriu outros instrumentos como violão, guitarra, baixo, bateria e outros equipamentos de áudio, todos sem pretensão de venda, simplesmente pelo prazer que lhe proporcionava.

Com a criação de redes e serviços de internet baseados na compra e venda de artigos usados, tornou mais fácil a visualização do que estava disponível no mercado dentro do setor de instrumentos musicais e foi percebido o potencial de venda dos instrumentos e equipamentos que já haviam sido adquiridos retornarem ao mercado. Em uma oportunidade de compra de uma guitarra com o preço abaixo do praticado no mercado o autor à adquiriu mesmo não estando em perfeitas condições. Inicialmente, ao comprar a guitarra, foram trocadas as cordas e executada uma manutenção completa da mesma que a deixou em perfeitas condições de uso, posteriormente a mesma foi anunciada novamente no mercado com valor superior ao que tinha sido adquirida.

A partir desse momento, visto a aptidão de realizar o serviço e a satisfação do primeiro consumidor, o que antes era somente um passatempo, passou a ser visto como uma oportunidade de negócio.

Alguns fatores pessoais como: a vontade de empreender no setor musical, os conhecimentos de manutenção dos instrumentos adquiridos ao longo do tempo, a relativa facilidade de compra e venda por meio de redes especializadas em anúncios de equipamentos usados e novos, também influenciaram na transformação do *hobby* em negócio.

Ao final do estudo, espera-se identificar a viabilidade de investimento almejando bons índices de retorno dada a natureza varejista de comércio de instrumentos e acessórios musicais usados e o serviço prestado de manutenção.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

Dada a abrangência de negócios relacionados a música, não é intuito deste estudo relacionar-se com todas as atividades descritas, mas sim com o subconjunto que envolve o comércio varejista especializado em instrumentos musicais e acessórios e a possível viabilidade de inserção de uma empresa neste ramo.

Busca-se entender o contexto mercadológico ao qual estão inseridas empresas do comércio varejista de instrumentos musicais e do serviço de manutenção de instrumentos de corda, como funciona a cadeia produtiva da música e possuir como produto final um veredito quanto a viabilidade da empresa estruturada a partir do estudo.

1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é verificar a viabilidade de inserção no mercado uma empresa cuja atuação é compra, venda e manutenção de instrumentos musicais de cordas usados e equipamentos para eles no estado de Minas Gerais.

Já os objetivos específicos buscam o suporte teórico para sustentação do resultado encontrado a partir de pontos de vista característicos ao modelo de negócio sendo avaliados os seguintes pontos:

- Descrição das fases e elementos que fazem parte do empreendimento
- Estruturar a ferramenta *Canvas*, a fim de estabelecer uma proposta de valor única ao empreendimento
- Analisar questões pertinentes à viabilidade financeira

Conhecer o mercado ao qual irá se inserir a empresa

A relevância dos objetivos específicos é tal que norteará os rumos do presente estudo ao decorrer do trabalho.

1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Segundo as Classificações apresentadas por Silva e Menezes (2005), o presente trabalho se enquadra como uma Pesquisa Aplicada por promover através do conhecimento teórico uma possibilidade de aplicação prática que pretende solucionar uma necessidade específica da sociedade local.

A principal base teórica que suporta a metodologia utilizada é o instrumento de Modelo de Negócio. Inicialmente sua concepção, dada por Alexander Osterwalder, revelou-se uma ferramenta inovadora para a criação ou análise de uma organização, isso pode ser mais bem compreendido pelas palavras do autor:

"Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização" (OSTERWALDER, 2011, p. 14)

A ferramenta de principal utilização no Modelo de Negócios é O Quadro, tradução livre derivada do inglês *Canvas*. Ele permite uma exposição visual instantânea para a análise, o projeto e a descrição do Modelo de Negócios. Nele, são explorados 9 componentes que ajudam a:

- Determinar os segmentos de clientes a serem atendidos
- Definir qual o problema a empresa busca resolver, ou seja, sua proposta de valor;
- Elaborar um meio pelo qual a proposta de valor chegue até o cliente, seja por marketing, transportadoras ou distribuidoras;
- Estabelecer meios de manter e aprimorar o relacionamento com os clientes;
- Avaliar quais são as fontes de receita e os resultados que se esperam delas;
- Caracterizar quais recursos utilizados e onde serão encontrados
- Definir os processos principais a serem executados para oferecer e entregar a proposta de valor
- Idealizar parcerias tanto para atividades terceirizadas quanto para adquirir recursos externos

• Estruturar um modelo com os custos do empreendimento

Ao decorrer da elaboração do produto deste trabalho também serão aplicadas ferramentas visando a elaboração de uma proposta de valor inovadora e diferenciação do produto da empresa no mercado.

Como não são conhecidos dados nacionais prévios específicos para o presente estudo e também o mesmo não se estabeleceu a partir de hipóteses pré-determinadas, logo, a escolha da abordagem é qualitativa, já que a pesquisa tem cunho exploratório.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se divide em 5 capítulos.

O primeiro, intitulado de Introdução, consta a justificativa da elaboração do trabalho, o seu escopo juntamente com os objetivos e a metodologia utilizada para o alcance desses objetivos.

No segundo capítulo é apresentado um contexto histórico referente à Indústria de Instrumentos Musicais juntamente com uma revisão da literatura no que se refere a modelos de negócio.

O terceiro capítulo apresenta a aplicação da ferramenta *Canvas*, juntamente com a descrição detalhada dos nove componentes e como eles irão se relacionar uns com os outros na manutenção e perpetuidade do negócio.

No Capítulo 4 são propostos 3 cenários diferentes a fim de se verificar a viabilidade do financeira do que foi proposto na descrição do modelo de negócio, cumprindo com os requisitos exigidos inicialmente nos tópicos do capítulo anterior.

Por fim, o quinto e último capítulo resume o trabalho de maneira objetiva, relacionando as análises feitas com os objetivos iniciais do mesmo.

2. A INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E MODELOS DE NEGÓCIO

Segundo Delgado (2010), ao se tratar de instrumentos musicais existem três competências gerais a serem estudadas:

- A produção e fabricação
- A Comercialização (venda, compra ou troca)
- A Utilização (referente ao ato de tocar ou usufruir de um instrumento)

Nesta pesquisa o foco será no segundo item, referente a comercialização, também englobando nessa competência a prestação de serviços de manutenções gerais, mas para tal, é necessário abordar um breve histórico da indústria de instrumentos musicais a fim de posteriormente introduzir um modelo de negócio compatível com o cenário.

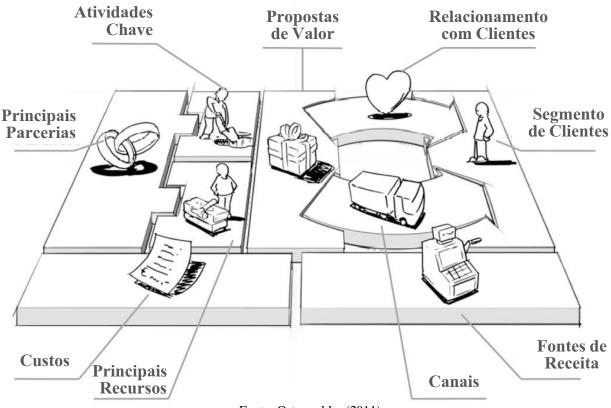
Para esse modelo, é necessário introduzir também neste capítulo os referenciais teóricos sobre o assunto pois irão esclarecer as contribuições já existentes para a formulação do produto desta pesquisa.

2.1. O MODELO DE NEGÓCIO

A concepção da ferramenta Modelo de Negócio surgiu como resultado da tese de mestrado do Suíço Alex Osterwalder. Como mencionado anteriormente o *Canvas* demonstra a lógica organizacional de uma empresa subdividido em 9 componentes como mostra a figura 1.

Estes 9 componentes: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos formam o conceito que irá englobar as 4 principais áreas de um empreendimento, oferta, clientes, estrutura e viabilidade financeira.

Figura 1: O Canvas



Fonte: Osterwalder (2011)

De acordo com Osterwalder (2011), inovação é um dos critérios-chave para o sucesso da empresa, modelos de negócios inovadores estão surgindo em uma frequência muito maior do que a tempos atrás e como empreendedor, gestor ou acadêmico, se manter atualizado é uma questão de sobrevivência e adaptação ao mercado.

O mesmo autor ainda relaciona a inovação em modelo de negócio como sendo a criação de valor, tanto para clientes, sociedade ou para a própria empresa. Dentro desse tópico, uma das estratégias mais conhecidas é a do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005). Nela é mencionada a existência do Oceano Vermelho, um espaço de mercado saturado no qual a empresa inserida enfrenta outras diversas empresas na busca da preferência do público alvo pelo seu produto, o seu ganho é oriundo da perda do outro. Enquanto no dito Oceano Azul, há busca por um mercado ainda inexplorado com oportunidades muitas vezes desconhecidas ou que até então não pareciam interessantes lucrativamente.

Valor e inovação são palavras-chave no sucesso do empreendimento e devem ser consideradas em conjunto. A inovação de valor está na associação entre utilidade, preço e ganhos de custo, não somente em inovações tecnológicas ou pioneirismos de mercado (KIM; MAUBORGNE. 2005).

Tabela	1. Estratégia	do oceano	vermelho versus	Estratégia	do oceano azul
rabeia	L.ESHALESIA	do oceano	vermento versus	CSHALESIA	uo oceano azur

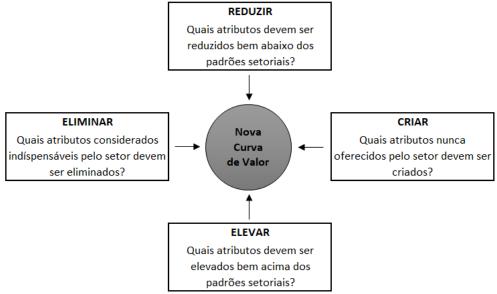
Estratégia oceano vermelho	Estratégia Oceano Azul
Concorrer no espaço de mercado	Criar espaço de mercado não
existente.	disputado.
Vencer a concorrência.	Tornar a concorrência irrelevante.
Explorar a procura existente.	Criar e conquistar nova procura.
Reger-se pelo <i>trade-off</i> valor e custo.	Quebrar o trade-off valor e custo.
Alinhar todo o sistema de	Alinhar todo o sistema de
atividades de uma empresa com a	atividades de uma empresa na
escolha entre diferenciação e baixo	procura da diferenciação e do
custo.	baixo custo.

Fonte: Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005)

Uma das ponderações relevantes quanto a criação de um Oceano Azul é a relação entre oportunidade e risco. Criar um espaço de mercado que não exista disputa não é, de maneira nenhuma, se expor num ambiente no qual se desconhece completamente, existem ferramentas e estruturas de análise formuladas para basear a inserção da empresa no mercado e reduzir os riscos associados a um mercado desconhecido (KIM; MAUBORGNE. 2005).

Levando em consideração o que foi dito anteriormente a respeito de inovação, criação de valor, oportunidade e riscos, a proposta de valor que norteará os rumos da pesquisa será baseada a partir da utilização da ferramenta modelo das quatro ações, que propões 4 questões principais visando o modelo de negócio e a perspectiva estratégica da empresa.

Figura 2: Modelo das quatro ações



Fonte: Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005)

Também é considerada a possibilidade de se trabalhar com aplicações web como criação de site, utilização de canais de anúncio já existentes, utilização de aplicativos, dentre outros. Para esse tipo de mercado uma das referências utilizadas é o livro "Running Lean", Ash Maurya, o autor, retrata a metodologia criada como guia para Startups que procuram por maneiras de medir seu sucesso baseado em métricas, implementar melhorias continuamente e manter o foco no que realmente interessa para a empresa.

De acordo com Maurya (2012) metodologia é baseada em três pontos principais:

- "Desenvolvimento de Clientes" referente a troca de informações entre os possíveis clientes e o modelo de negócio, como uma validação/adequação do modelo de negócio no que se refere ao produto, preço, canais de distribuição, dentre outras características.
- "Lean Startup" termo registrado por Eric Ries, representa a utilização de metodologias Lean, como eliminação de desperdícios, desenvolvimento com rápida implementação e também a iteração com clientes.
- "Bootstrapping" bootstrap é um termo derivado do inglês com tradução literal "Alça de Bota". Neste caso, possui o sentido de utilizar metodologias para criação de startup utilizando somente recursos próprios, sem precisar de financiamento ou capital de terceiros. Esse capital viria inicialmente dos próprios clientes.

2.2. CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS

O Ritmo e o Som, componentes fundamentais da música, são tão antigos quanto o homem. O que se percebeu em povos primitivos, também chamado de povos em estado natural, foi a maior facilidade em criação e diversificação de ritmos do que de sons. Isso se deve a uma série de fatores, como por exemplo a dinamogenia do ritmo interessar mais ao corpo do que o som, o próprio ato de respirar e os batimentos cardíacos, mesmo que inconscientemente, já determinam um ritmo, e a dificuldade em se fabricar instrumentos melódicos (ANDRADE, 2015).

Os primeiros instrumentos melódicos a serem produzidos nessas tribos foram materializados a partir da própria natureza e geralmente produziam somente um tipo de som. A descoberta da música, a sistematização e transformação dos sons em escalas se deu com os povos da Antiguidade com sua utilização principalmente para religião, magia ou rituais e muito associada a capacidade vocal (ANDRADE, 2015).

Não há registros concretos quanto a origem definitiva dos instrumentos musicais, o que se pode afirmar categoricamente é que seu uso como meio de puro entretenimento é um fato recente.

Antes da Revolução industrial, os instrumentos eram fabricados artesanalmente, feitos pelas mãos de geralmente uma só pessoa, posteriormente, com o advento de máquinas para sua construção ocorreu o aumento da produção e consequentemente a popularização desses instrumentos. Foi na primeira metade do século XIX, com o aprimoramento das orquestras que grande parte dos instrumentos utilizados tomaram a forma que possuem hoje com exceção dos instrumentos eletroacústicos e geradores de frequência (Rodrigues, 2011).

A imprecisão e inconsistência quanto a história da música se estende não somente com relação a indústria de instrumentos, mas também quanto a sua origem. A exemplo a própria história do violão, existem 2 hipóteses principais quanto ao seu surgimento. A primeira seria sua origem derivada de um instrumento do antigo Império Romano, a "Cítara Romana", semelhante à "Lira", a segunda seria a derivação de outro antigo instrumento de origem Árabe, o "Alaúde", como ilustra a Figura 3.

A Figura 4, retratada logo abaixo expõe uma possível árvore genealógica para o violão, traçada a partir de dados coletados desde o século XVI até o século XX. Fica evidente a afirmação mencionada acima quanto à forma desse instrumento ser semelhante ao que é comercializado hoje em dia a partir de meados do Século XIX.



Fonte: Henrique, L. (1988)

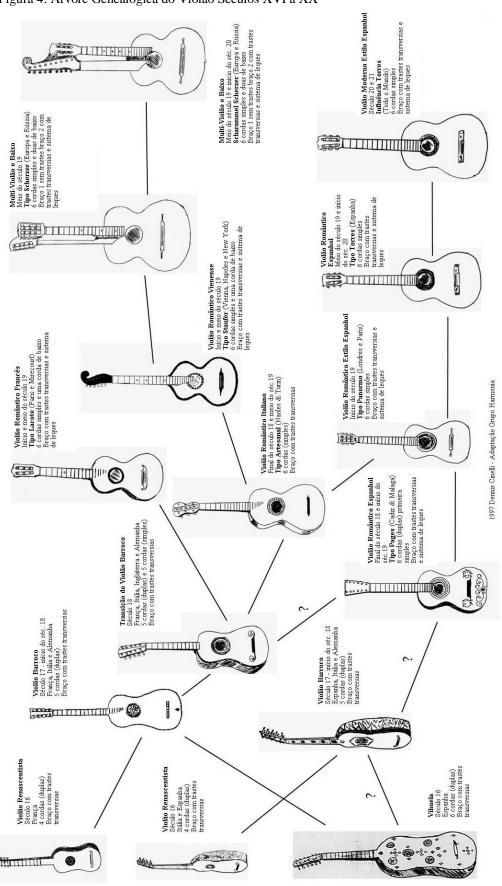


Figura 4: Árvore Genealógica do Violão Séculos XVI a XX

Fonte: Henrique, L. (1988)

Segundo Blanco (2004): "[...]quem interage com música, acaba acumulando música[...]". Dessa frase é importante ressaltar o entendimento e significado das palavras "interagir" e "acumular", ambas permitem compreender a abrangência da afirmação, tanto tomando como referência repertórios musicais ouvidos ao longo da vida como também o estudo histórico sobre o tema e seus possíveis agentes na indústria.

Quando se refere a agentes da música na indústria, é possível realizar uma divisão em três níveis principais: geração, transmissão e recepção. Cada um desses níveis possui atividades específicas e cada agente não precisa necessariamente atuar em somente um dos tipos de atividades, podendo esse exercer diversas funções dentro dos níveis. Definindo uma ordem para esses níveis, atividades e seus tipos, é possível estabelecer uma tabela (Tabela 2), que devido a dinâmica da indústria da música, é incluído em cada subgrupo um campo denominado "Outros(as)" permitindo assim a adaptação e continuidade do crescimento dela.

Tabela 2: Níveis, Atividades e Tipos de Agentes na Indústria Musical

Níveis	Atividades	Tipos	
	Criadoras	Compositores e afins	
Geração		Arranjadores e afins	
	A 1 . 1	Orquestradores e afins	
	Adaptadoras	Pesquisadores e afins	
		Outros ainda não identificados	
	Outras	Ainda não identificadas	
		Regentes, Diretores artísticos e afins	
		Músicos, cantores e afins	
		Pessoal ligado a instituições religiosas e afins	
	Interpretativas	Pessoal ligado a Devoções, Irmandades e afins	
		Pessoal ligado a conjuntos instrumentais e afins	
		Pessoal ligado a conjuntos vocais e afins	
		Pesquisadores e afins	
		Outros ainda não identificados	
		Pessoal ligado a instituições religiosas e afins	
Transmissão		Pessoal ligado a Devoções, Irmandades e afins	
Transmissao		Pessoal ligado a conjuntos instrumentais e afins	
	Pedagógicas	Pessoal ligado a conjuntos vocais e afins	
		Pessoal ligado a Escolas de Música e afins	
		Pesquisadores e afins	
		Outros ainda não identificados	
		Copistas, Editores e afins	
	Relativas aos	Pessoal ligado a empresas gráficas, livrarias, lojas e afins	
	suportes gráficos	Pesquisadores e afins	
		Outros ainda não identificados	
		Pessoal ligado a estúdios de gravação e afins	

		Pessoal ligado às empresas fonográficas e afins
	Relativas aos suportes sonoros	Pessoal ligado a emissoras radiofônicas e afins
		Pesquisadores e afins
		Outros ainda não identificados
		Cineastas e afins
	Relativas aos suportes audiovisuais	Pessoal ligado a cinema, TV, publicidade e afins
		Pesquisadores e afins
	audiovisuais	Outros ainda não identificados
		Pessoal ligado a Teatro e afins
	Relativas às artes	Pessoal ligado a Dança e afins
cênicas		Pesquisadores e afins
		Outros ainda não identificados
	Relativas a	Pessoal ligado à promoção/organização de eventos
	eventos	culturais
	eventos	Outros ainda não identificados
		Jornalistas, críticos e afins
Avaliadoras e	Pessoal ligado a publicações de música e afins	
	comentaristas	Pessoal ligado a programas com música (radio e tv) e afins
	Comomaristas	Pesquisadores e afins
		Outros ainda não identificados
		Pessoal ligado a construção de instrumentos e afins
	Organológicas	Pessoal ligado a vendedores de instrumentos e afins
	Organologicas	Pesquisadores e afins
		Outros ainda não identificados
Outras		Ainda não identificados
	Consumidoras	Públicos diversos
		Colecionadores e afins
Recepção		Pesquisadores e afins
		Outros ainda não identificados
	Outras	Ainda não identificados
Outros	Outras	Ainda não identificados

Fonte: BLANCO (2004)

Para todos os níveis abordados acima é possível identificar potenciais clientes do modelo de negócio a ser proposto, daí a importância do conhecimento e identificação das áreas de interesse.

2.3. A CADEIA PRODUTIVA DA MÚSICA

Para o ouvinte moderno, acostumado ao padrão de qualidade dos equipamentos digitais de reprodução, parece difícil acreditar que alguém poderia tomar uma gravação realizada nos velhos fonógrafos e gramofones em substituição à performance ao vivo. Mas isso parece endossar a ideia de que nos habituamos, ou melhor ainda, aprendemos a ouvir de acordo como o material sonoro a que estamos expostos. (IAZZETTA, 2010)

É impossível desvincular a Industria de Instrumentos Musicais da Indústria Fonográfica já que uma é insumo para a outra. Segundo dados do SEBRAE, das empresas relacionadas a Industria da Música no Brasil, 3% correspondem a Empresas que fabricam instrumentos musicais, peças e acessórios, enquanto 30% correspondem a produção musical.

A Indústria de Instrumentos Musicais faz parte da cadeia de produtiva da economia da música retratado na figura abaixo (Figura 5). Ela mostra as relações de interdependência e as localizações das indústrias ou comércios por fases. Fica evidente a partir da figura acima a dependência das fases posteriores de Produção, Distribuição e Comercialização, da Indústria de Instrumentos Musicais.

COMERCIALIZAÇÃO PRÉ-PRODUÇÃO PRODUÇÃO DISTRIBUIÇÃO NDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS LOGISTICA PRODUÇÃO DE ARTE LANÇAMENTO MATERIA-INDUSTRIA FONOGRÁFICA MARKETING PROJETO DIVULGAÇÃO / PROMOÇÃO PRENSAGEM PRODUÇÃO **ESPECIAL** PUBLICIDADE FABRICACAO DE SUPORTE CONSUMO CATÁLOGO AG. GOVERNAMENTAIS DIGITALIZAÇÃO AG. INSTITUCIONAIS INDÚSTRIA DE **FOUIPAMENTOS DE** SOM E GRAVAÇÃO CAMELÔS PRENSAGEM PIRATARIA APRENDIZAGEM MUSICAL WEBSITE VAREJO INTERNET ON-LINE **ENSINO** PROFISSIONAL, ARTISTICO E TECNICO DOWNLOAD тр3 SHARING

Figura 5: Cadeia Produtiva da Música

Fonte: Adaptado de Alkmim et al. (2004, p.30-31)

Associando a imagem acima e a tabela de "Níveis, Atividades e Tipos de Agentes na Indústria Musical", é possível verificar que a indústria da música uma organização com extrema diversificação tanto de instituições quanto de indivíduos, ainda existem agentes autônomos, que não estão ligados a empresas ou organizações e ainda assim desenvolvem seu papel na economia da música (BLANCO, 2004).

2.4. A LUTERIA

Uma profissão pouco difundida e estudada no Brasil, mas de extrema importância para toda a cadeia da música é o Luthier, profissional responsável pela construção artesanal de instrumentos musicais de corda e sua manutenção. Termos como: "Luherie", "Luteraria", "Luhieria", "Luteiro", "Liuteria", são sinônimos para a profissão e derivam de uma mesma palavra árabe *al'ud* que seria uma origem da palavra alaúde.

Possuir um instrumento que se ajuste ao corpo do músico e possua a tonalidade desejada não é uma tarefa facilmente alcançada por instrumentos industrializados, a experiência do músico é um fator determinante para a adequação do instrumento aos seus objetivos musicais, daí a necessidade da construção artesanal ou mesmo a manutenção para ajustes finos dos instrumentos adquiridos (ALMEIDA, 2012).

Não basta apenas ter habilidade manual — condição fundamental -, mas, também, apurada sensibilidade auditiva, refinado senso estético, criteriosa precisão geométrica, noções avançadas de design e imprescindível paixão pela música que, das artes, certamente é a mais bela e a que toca mais profundamente as mentes e os corações. Os sons musicais são doces para a alma (ROQUE, 2003, p.13).

A Luteria europeia é até hoje uma das maiores referências de conhecimento para a profissão no mundo. O início da produção artesanal de instrumentos musicais se deu há milênios, porém existem marcos históricos que fizeram com que a arte progredisse, na Idade Média, por exemplo (século 5 até meados do século 15), esteve fortemente presente a influência dos menestréis populares e trovadores, os bardos elegiam um "Rei dos Menestréis" que era responsável por negociar apresentações com objetivo de se obter lucro. Na medida em que o movimento crescia, com ele estava também o aprimoramento na produção dos instrumentos musicais (ROQUE, 2003).

O número de artesãos cresceu consideravelmente com a separação da música pagã e da ética puritana que era representada pelo poder da igreja.

No Brasil, a importância da luteria ocorreu no século XIX, devido a chegada de imigrantes alemães e italianos que incorporaram novas técnicas de fabricação (ROQUE, 2003). Mesmo longe de ter a mesma força que a luteria europeia, a profissão e a produção no Brasil possuem tanta qualidade quanto a do exterior. As madeiras utilizadas no Brasil, apesar da difícil aquisição, muitas vezes superam em qualidade a de diversos outros países. A profissão, apesar de pouco difundida, possui raízes até os dias atuais por facilitar o acesso do músico a um instrumento único e adaptado aos seus requisitos estéticos e tonais (ALMEIDA, 2012).

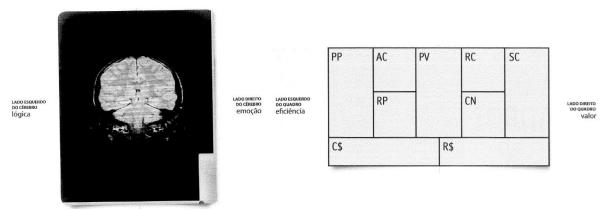
3. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

A principal ferramenta utilizada a fim de suportar o objetivo da pesquisa é o *Canvas*, nele serão destrinchados os nove componentes mencionados anteriormente que compreendem as áreas e o funcionamento de maneira geral da proposta do negócio.

A partir da elaboração do *Canvas*, outras ferramentas serão utilizadas em conjunto para melhor estruturar alguns dos componentes e proporcionar uma ferramenta com boa aplicabilidade e maiores chances de sucesso do empreendimento proposto.

O autor faz um comparativo do *Canvas* com o cérebro, dividindo-os em dois lados, o lado direito do cérebro, que é o da emoção, corresponde no quadro ao valor da empresa enquanto o lado esquerdo do cérebro, referente à lógica, equivale à eficiência, no centro, dividido entre os dois lados, se encontra a proposta de valor.

Figura 6: Dois lados do cérebro



Fonte: Osterwalder (2011)

Segundo Osterwalder os modelos de negócios podem ser agrupados em alguns padrões, por possuírem características similares, alguns deles estão citados abaixo:

- Modelos de Negócios Desagregados: conta com três tipos diferentes de negócios, o de relacionamento com clientes, o de inovação de produto e o de infraestrutura sendo que podem existir conjuntamente em uma empresa, porém o melhor equilíbrio ocorre ao se desvencilharem.
- A Cauda Longa: são modelos que contam com baixo custo de estoque, armazenando uma grande diversidade de produtos que atendem a diversos nichos de mercado.
- Plataformas Multilaterais: conecta grupos de consumidores diferentes, criando valor e atendendo a necessidade de todos concomitantemente.

- Grátis como Modelo de Negócio: um segmento de clientes não paga para se favorecer do produto, este é financiado por outro segmento ou alguma outra parte do negócio
- Modelos de Negócios Abertos: incorpora propriedade intelectual, conhecimento e até produtos externos ao produto da empresa ou inverte o papel fornecendo esses atributos a terceiros.

O modelo de negócio proposto para o estudo e desenvolvimento do presente trabalho se assemelha ao padrão do Modelo de Negócio Desagregado, com o foco no relacionamento com o cliente.

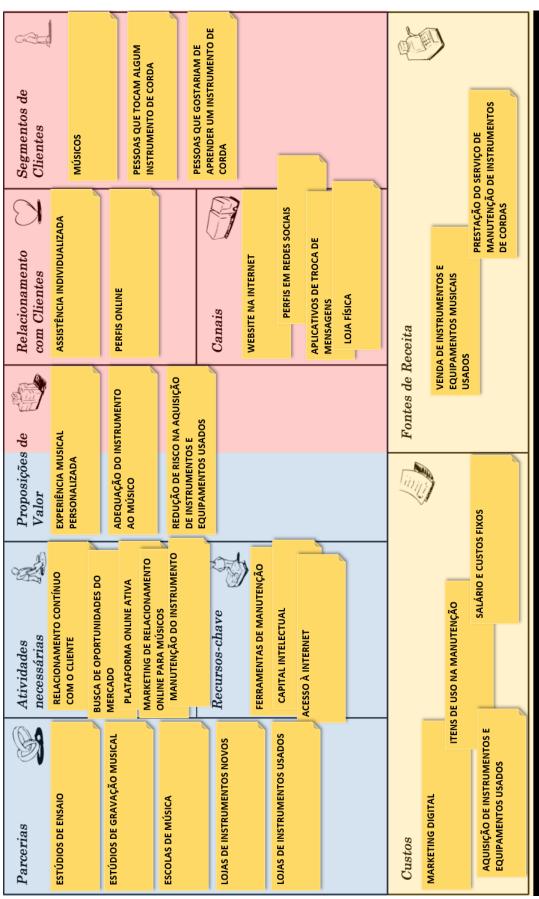
Elaborar modelos de negócios desagregados é em geral benéfico para empresas já que muitas vezes, quando agregado, gera conflitos e perdas. Os três tipos distintos de negócios, relacionamento com clientes, infraestrutura e inovação em produto, são guiados por diferentes fatores que devem ser analisados separadamente. O relacionamento com o cliente, interage desde sua descoberta e aquisição até a estruturação de um relacionamento sólido (OSTERWALDER, 2011).

Osterwalder ainda relaciona cada tipo de negócio com três aspectos, econômico, aspectos culturais e competitivos. No que se refere ao relacionamento com clientes, esses aspectos são descritos da seguinte maneira:

- Econômicos: é um fator determinante para o sucesso do empreendimento o escopo econômico, a maneira com a qual se vai lucrar, já que existe um custo elevado para trazer novos cliente.
- Aspectos Culturais: em geral, não existe muita concorrência nesse modelo, poucos empreendedores dominam o mercado e apesar da rápida consolidação existe sempre a preocupação em se alcançar uma fatia maior do mercado.
- Competitivos: nesse tipo de modelo de negócio, o pensamento global do cliente em primeiro lugar é seguido constantemente, além disso é extremamente voltada ao serviço prestado.

A seguir, na figura 7, é apresentado o Modelo de Negócio proposto pelo autor, referente à proposta de empreendimento já citada, que engloba tanto a venda de instrumentos musicais de cordas e equipamentos usados, como também o serviço de manutenção nesses instrumentos.

Figura 7: Canvas proposto



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2011)

Apresentado o *canvas* proposto, logo abaixo serão descritos os nove componentes separadamente. Em cada componente será mostrado novamente em tópicos os itens contidos dentro do campo do *canvas* e logo abaixo o detalhamento desses itens e suas implicações

3.1. SEGMENTOS DE CLIENTES

Foram identificados 3 tipos de segmentos de clientes agrupados de acordo com necessidades e comportamentos comuns, para cada um deles existe um tipo de relacionamento diferente, são eles:

- Músicos;
- Pessoas que tocam algum instrumento de corda;
- Pessoas que gostariam de aprender um instrumento de corda.

Tal maneira de agrupamento se deve ao fato de que apesar de possuírem problemas similares, ainda assim são variados. Em geral, músicos podem estar interessados em uma boa oportunidade de adquirir instrumentos que apesar de serem usados, estão em ótimo estado de conservação ou então trocar instrumentos e equipamentos musicais que possuam por outros disponíveis no momento (desde que sejam devidamente avaliados e aceitem a proposta que o empreendimento tem a oferecer).

O segundo grupo, de pessoas que tocam algum instrumento de corda, apesar de ser um subgrupo dentro do conjunto de músicos, merece um segmento separado pois além de poder apresentar os mesmos anseios que eles é nesse segmento que encontraremos clientes para o serviço de manutenção, que é exclusivo para instrumentos de cordas.

Já o terceiro grupo, pessoas que gostariam de aprender um instrumento de corda, é um nicho de mercado que possivelmente virá a se tornar um dos dois segmentos acima a partir da aquisição de um instrumento no empreendimento.

Os métodos e os motivos que levam cada um desses segmentos a procurar o Negócio proposto pelo modelo estão descritos nos componentes do Modelo de negócio proposto e destrinchados a seguir.

3.2. PROPOSIÇÃO DE VALOR

A fim de elaborar uma proposta de valor única ao empreendimento foi utilizado em conjunto na elaboração do Quadro, uma ferramenta concebida e descrita no livro de Kim e Mauborgne (2005), o "Modelo das quatro ações", representado anteriormente pela figura 2. É

uma ferramenta analítica que auxilia a estruturar uma estratégia diferenciada ao empreendimento, resultando em uma nova curva de valor a partir dos quatro questionamentos (KIM; MAUBORGNE. 2005):

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Para responder aos questionamentos foi criada a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, considerando como concorrência modelos tradicionais de lojas que revendem instrumentos musicais e que prestam serviço de manutenção a instrumentos de corda (Luteria):

Figura 8: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

ELIMINAR	ELEVAR
- Ambiente de loja - Atendentes - Instrumentos novos de fábrica	- Parcerias em outros segmentos - Marketing Digital
REDUZIR	CRIAR
- Diversificação de equipamentos	- Ambiente temático e aconchegante - Eliminar ou reduzir riscos na aquisição de instrumentos e equipamentos usados

Fonte: Adaptado de Kim; Mauborgne (2005)

O preenchimento da matriz possibilita enxergar a busca simultânea por baixo custo e diferenciação além de ser uma ferramenta que força a análise da concorrência setorial (KIM; MAUBORGNE. 2005). Utilizar a Estratégia do Oceano Azul combinada com o Modelo de Negócio permite a avaliação da inovação no negócio de uma maneira mais global, relacionando suas implicações tanto no lado do custo como também no lado do valor (OSTERWALDER, 2011).

Com base na análise da matriz elaborada as proposições de valor do empreendimento foram criadas:

• Experiência musical personalizada;

- Adequação do instrumento ao músico;
- Redução do risco na aquisição de instrumentos e equipamentos usados.

A proposta do empreendimento é oferecer ao cliente, mediante agendamento prévio, uma experiência musical na qual ele apresente interesse em adquirir, trocar algum equipamento ou deixar algum instrumento de corda de sua posse para aprimorá-lo e melhor adequá-lo ao músico a partir do serviço de manutenção realizado.

Inicialmente a localização da empresa será uma sala comercial alugada, que possua espaço suficiente para a disposição dos produtos à venda em um ambiente planejado a fim de se obter a sensação de conforto e aconchego de uma residência, com a qualidade acústica de um estúdio musical. Com isso quando comparado com lojas que possuem fachada de frente para a rua, conseguimos reduzir muito o custo de aluguel. O agendamento de clientes garante uma atenção especial e diferenciada que promova a experiência com música na loja, além disso, elimina a necessidade de atendentes.

3.3. CANAIS

Além da loja física, o principal meio utilizado para apresentar a proposta de valor ao cliente é a internet, foram elaborados 4 canais principais para isso:

- Website:
- Perfis em redes sociais;
- Aplicativos de troca de mensagens;
- Loja Física.

De acordo com Osterwalder, os canais apresentam 5 fases distintas. Os meios elaborados devem abranger uma ou mais dessas fases e devem ser integrados de maneira a proporcionar uma melhor experiência para o cliente.

A primeira fase é a de conhecimento, responsável por elevar o conhecimento do que é oferecido pela empresa ao cliente. Os principais canais responsáveis por essa fase serão o Website e os perfis em redes sociais. Pelo Website será possível visualizar e adquirir os produtos vendidos na loja, além de possuir informações como endereço da loja e os serviços de manutenção prestados. Nos perfis de redes sociais além de imagens dos produtos vendidos e fotos dos serviços prestados a ideia é servir também como um canal de comunicação entre potenciais clientes e a empresa.

A segunda fase se refere a avaliação feita pelos clientes a respeito da proposta de valor. Para tal, serão utilizados feedbacks de clientes fidelizados do empreendimento, divulgados nas redes sociais e no website da empresa.

A compra é a terceira fase, nela o principal canal é a loja própria, já que todos os equipamentos e instrumentos se encontram lá e também será o local no qual músicos deixarão seus respectivos instrumentos para manutenção.

A entrega da proposta de valor é a quarta fase e compõe uma parte de extrema importância para o empreendimento. Através da loja física, com o ambiente planejado e a atenção individualizada será possível oferecer o que foi proposto.

Por fim, como quinta fase, temos o pós-venda. A fim de estreitar o relacionamento com o cliente e garantir que seja fidelizado, a proposta é utilizar aplicativos de troca de mensagens devido a sua praticidade, rapidez e facilidade de uso.

3.4. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Neste ponto do Modelo de Negócio o foco será em descrever o tipo de relação que a empresa espera manter com cada tipo de segmento de cliente, como pontos principais o *canvas* mostra:

- Assistência individualizada;
- Perfis online.

O foco da assistência individualizada é identificar as necessidades dos clientes a serem solucionadas pela empresa, além de manter contato com aqueles que já são fidelizados a fim de elevar as taxas de retenção, principalmente no que se refere ao serviço de manutenção.

Essa assistência pode ser realizada tanto presencialmente, com o comparecimento do cliente na loja, como também por aplicativos de troca de mensagem, ambos sem custo para a empresa.

Os perfis online possuem o foco principal na conquista dos clientes, por meio das divulgações dos serviços e produtos disponíveis podendo ser mais visualizadas caso seja interessante para a empresa o investimento neste tipo de marketing.

3.5. FONTES DE RECEITA

As fontes de receita constituem o mecanismo pelo qual a empresa consegue gerar lucro, subtraindo os custos da renda gerada. A geração da renda pode vir de suas maneiras:

- Transações por meio de um único pagamento;
- Pagamentos constantes, resultado da renda recorrente podendo vir por meio da entrega da proposta de valor ou suporte pós-venda (OSTERWALDER, 2011).

No modelo proposto as duas fontes de renda principais são:

- Venda de instrumentos e equipamentos musicais usados;
- Prestação do serviço de manutenção de instrumentos de cordas.

A primeira fonte de renda listada consiste em identificar oportunidades de aquisição de instrumentos e equipamentos musicais usados que estejam em bom estado de conservação e por meio de negociações sejam possíveis de adquiri-los a um preço abaixo da média praticada no mercado.

Para produtos com valor médio abaixo de R\$1000,00 foi estipulado uma margem para aquisição de pelo menos 40% do valor a menos da média praticada no mercado, ou seja, supondo que um determinado equipamento tenha um valor médio no mercado de usados de R\$1000,00, para a empresa, é interessante adquiri-lo por até R\$600,00, seja por meio de um pagamento único no ato da compra, ou troca por algum equipamento a venda na empresa. Para produtos com valor médio acima de R\$1000,00 essa margem para aquisição ficou estabelecida em no mínimo R\$400,00 abaixo do praticado no mercado de usados.

A partir da aquisição do instrumento ou equipamento será realizado um serviço de manutenção com o foco na limpeza e melhor condicionamento do produto a ser recolocado no mercado para a venda, dessa vez, com um preço um pouco acima da média. Para produtos de até R\$1000,00 o preço será elevado em 5%, ou seja, o produto anteriormente mencionado, com o valor médio de R\$1000,00, adquirido por R\$600,00, será recolocado no mercado com o valor de R\$1050,00. Para produtos com média de mercado acima de R\$1000,00 a diferença entre o preço de aquisição e o valor de venda deverá ser de pelo menos R\$450,00.

O diferencial que justifica o cliente a procurar pela empresa e seus produtos, está na garantia da qualidade do que é oferecido e foi previamente testado e recondicionado, além da possibilidade de aquisição de um equipamento por meio de uma troca nas condições de valores mencionadas acima.

A segunda fonte de renda, que é a prestação do serviço de manutenção em instrumentos de corda, o cliente irá procurar pela empresa a fim de realizar algum ajuste no instrumento que possui ou mesmo modificá-lo para que se torne mais individualizado e adaptado às suas necessidades. São variados tipos de necessidade de manutenção em um instrumento de corda, dentre eles os que a empresa oferece são:

- Manutenção geral: na manutenção geral é realizada a limpeza do instrumento (tanto o corpo quanto a escala), hidratação da escala, nivelamento de trastes, troca de cordas (o conjunto de cordas novas é levado pelo cliente ou adquirido à parte), regulagem de oitava e ajuste de tensor;
- Troca de Trastes: neste serviço são retirados todos os trastes (divisões de metal no braço do instrumento) e são colocados trastes novos (os trastes são levados pelo cliente ou adquiridos à parte);
- Blindagem: geralmente realizado em guitarras, as cavidades do instrumento são revestidas com uma fita de cobre a fim de reduzir possíveis ruídos provenientes de descargas elétricas através dos captadores;
- Revisão Elétrica: conferência do funcionamento da parte elétrica do instrumento, verificando se tudo está funcionando conforme o esperado e caso necessário trocar algum fio, soldar novamente alguma peça, ou realizar algum tipo de manutenção relacionada a parte elétrica do instrumento.

Foi definido como mecanismo de precificação a fixa, estabelecendo os valores a serem pagos por cada tipo de produto ou serviço a partir de uma lista, os produtos para revenda, conforme descrito anteriormente, terão seu preço variando em um determinado percentual a partir do preço de aquisição. Já os serviços prestados foram precificados de acordo com uma média do que é praticado atualmente no mercado e considerando também os custos a serem abordados posteriormente. Para os serviços a seguinte tabela de preços é válida:

Figura 9: Resumo dos preços dos Serviços

Resumo de Preços		
SERVIÇOS	PREÇO REAL	
MANUTENÇÃO GERAL	R\$ 90,00	
TROCA DE TRASTRES	R\$ 90,00	
BLINDAGEM	R\$ 70,00	
REVISÃO ELÉTRICA	R\$ 60,00	

Fonte: O Autor

3.6. RECUROS PRINCIPAIS

Este componente do modelo de negócio relaciona o que é realmente necessário, se tratando de recursos, para que a empresa idealize e disponibilize sua proposta de valor, atingindo os determinados segmentos de clientes e mantendo seu relacionamento de acordo com tudo o que foi estabelecido no Modelo de Negócio (OSTERWALDER, 2011).

Como recursos-chave para o sucesso do negócio, são listados os seguintes itens:

- Ferramentas de manutenção
- Capital intelectual
- Acesso à internet

A fim de viabilizar a execução do serviço de manutenção, são necessárias ferramentas específicas que auxiliam na qualidade e rapidez que os serviços requisitados serão realizados, este item se relaciona estritamente com a proposta de valor mencionada anteriormente que visa a adequação do instrumento ao músico. O Capital intelectual se refere a todo conhecimento adquirido ao longo do tempo pelo autor através da prática e cursos realizados, além disso também dispõe das relações com clientes e fornecedores e por fim habilidades específicas individuais. O acesso à internet é um recurso-chave que merece destaque devido à importância ao longo de todo o processo, não somente como meio de contato entre fornecedores e parceiros do modelo de negócio como também entre os segmentos de clientes tanto na etapa de divulgação quanto na de manutenção do relacionamento.

3.7. ATIVIDADES-CHAVE

As atividades-chave representam as atuações principais que devem existir no empreendimento para suportar a proposta de valor, juntamente com os recursos, é responsável também por atuar na retenção e prospecção de clientes, descobrir e alcançar novos mercados e gerar renda (OSTERWALDER, 2011).

Segundo as categorias de atividades-chave listadas por Osterwalder, o modelo de negócio se encaixa melhor na categoria de "Resolução de Problemas", devido ao fato de no viés do negócio existir a identificação de necessidades dos clientes e proposição de soluções. Conforme mostrado no Canvas temos as seguintes atividades:

- Relacionamento contínuo com o Cliente
- Busca por oportunidades do mercado
- Plataforma online ativa
- Marketing de relacionamento online para músicos
- Manutenção do instrumento

A manutenção do relacionamento com o cliente é uma atividade de extrema importância para a empresa uma vez que se deseja a fidelização do mesmo e indicações

positivas da qualidade dos equipamentos vendidos e serviços prestados, garantindo uma experiência musical personalizada de acordo com o perfil e os requisitos desse cliente.

Para garantir instrumentos e equipamentos em boas condições e com valores atraentes para aquisição visando a revenda, é necessário que exista a busca constante por boas oportunidades do mercado assegurando a redução dos riscos de compras por parte dos clientes, como já mencionado na proposta de valor. Além disso, para a venda dos instrumentos e realização da manutenção, é necessário que se tenha uma plataforma online ativa (site e redes sociais) e um marketing direcionado ao público-alvo.

A própria manutenção do instrumento também é uma atividade-chave, já que é o principal serviço prestado e, juntamente com as vendas, formam a receita da empresa além de estar diretamente relacionado com a proposta de adequação do instrumento ao músico. Ela é realizada de maneira artesanal e manual, com ferramentas e equipamentos básicos para a realização da mesma.

3.8. PARCERIAS PRINCIPAIS

Para o modelo de negócio proposto, foram elaboradas algumas parcerias visando a prosperidade do empreendimento, podemos distinguir essas parcerias entre dois dos quatro tipos propostos pelo livro de Osterwalder:

- Acordo estratégico entre empresas com diferentes atuações no mercado
- Coopetição: acordo entre em empresas que atuam no mesmo segmento

As empresas e segmentos com os quais foram estruturadas parcerias para o atual modelo de negócio são listadas abaixo:

- Estúdios de ensaio
- Estúdios de gravação musical
- Escolas de música
- Lojas de instrumentos novos
- Lojas de instrumentos usados

A parceria entre estúdios de ensaio, estúdios de gravação musical e escolas de música possuem o objetivo de atingir o público-alvo que já toca algum instrumento e gostaria que fosse realizada a manutenção (caso seja instrumento de corda) ou então tenha a intenção de vender, trocar ou adquirir um instrumento. A intenção é que ocorra uma divulgação mútua dos trabalhos

e serviços prestados por cada uma das empresas, sendo possível elaborar também algum tipo de programa de desconto por indicação.

Já a parceria com lojas de instrumentos novos, apesar serem concorrentes indiretos da empresa, é possível ofertar para os clientes que tem como requisito adquirir um instrumento sem nenhum uso, sua manutenção inicial, já que mesmo o instrumento sendo vindo direto de fábrica, ainda assim ele não está perfeitamente regulado e adaptado à pessoa que o possui, logo, o serviço de manutenção se torna necessário. Além disso, abre oportunidade para que esse cliente, possa ser um possível fornecedor da empresa caso queira trocar ou vender o instrumento posteriormente.

As lojas de instrumentos usados, apesar de concorrentes, podem ser aliadas quanto a compra de equipamentos usados, uma loja, pode indicar a outra, além disso, eles podem ser clientes do serviço de manutenção ao comprarem um equipamento usado.

3.9. ESTRUTURA DE CUSTOS

Após definidas as atividades-chave, os recursos principais que serão utilizados e as parcerias principais, ficam mais visíveis as relações entre esses componentes e os custos relacionados. No modelo de negócio foram estabelecidos 4 custos principais:

- Marketing digital e físico
- Insumos para a manutenção
- Aquisição de instrumentos e equipamentos usados
- Salários e custos fixos

De acordo com Osterwalder os custos podem possuir estruturas com características similares, possibilitando o agrupamento segundo as categorias:

- Custos fixos: permanecem constantes ou com pouca variação independente do volume de produção no mês.
- Custos variáveis: se alteram conforme ocorrem mudanças no volume da produção ou são custos esporádicos.
- Economia de escala: ocorre quando a empresa pode se beneficiar quanto ao custo de algo caso aumente o volume requerido, como por exemplo em compras por atacado.

 Economias de Escopo: quando há um maior escopo de operações e a empresa possui vantagem por utilizar, por exemplo, mesmos canais, para múltiplos produtos.

Tanto nas atividades-chave quanto nas parcerias principais fica evidente que parte dos custos da empresa terão de ser direcionados a um marketing de conteúdo, não somente por meio digital, na captação e relacionamento com clientes, mas também em meio físico com panfletos para serem distribuídos nos principais parceiros. Este é um custo variável e inicialmente, para fins de posterior análise, foi estipulado um investimento mensal de R\$200,00 para essas atividades de Marketing.

Os custos relacionados a insumos para a manutenção são variáveis, aumentam de acordo com o volume de manutenções realizadas no mês, podendo ocorrer economia de escala no caso de aumento no número de manutenções, os insumos podem ser comprados em maior quantidade ocasionando em uma vantagem de custo para a empresa.

A aquisição de instrumentos e equipamentos usados é um custo que deve ser levado em consideração. Também é variável e está extremamente relacionado com o volume de vendas e as oportunidades emergentes no mercado. Não há como prever quando boas oportunidades de compra ou troca de equipamentos irão ocorrer, porém foi estipulado para os cálculos um gasto mensal de R\$1000,00 para serem reinvestidos nessas oportunidades identificadas ao longo do mês conforme mencionado no tópico de atividades-chave.

Por fim, também existem os salários e custos fixos relacionados à loja física. Os valores estipulados para cada um desses itens tomaram como base uma média do que é ofertado hoje na cidade de Juiz de Fora e que está de acordo com a proposta de valor elaborada. Para o funcionário, foi determinado o valor do salário de R\$1500,00. A tabela a seguir mostra a consolidação dos custos mencionados anteriormente para o mês.

Tabela 3: Estrutura Geral de custos

		CUS	TOS						
CUSTOS FIXOS			CUSTOS VARIÁVEIS						
Folha de pagamento	R\$	1.500,00	Material para Manutenção	R\$	240,00				
Água	R\$	50,00	Reinvestimento de Equipamento	R\$	1.000,00				
Luz	R\$	200,00	Investimento em Marketing	R\$	200,00				
Aluguel	R\$	700,00							
Condomínio	R\$	250,00							
MEI	R\$	57,00							
IPTU	R\$	150,00							
TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$	2.907,00	TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	1.440,00				
CUSTOS FIXOS / HORA		16,52	CUSTOS VARIÁVEIS / HORA	R\$	8,18				
TOTAL				R\$	4.347,00				
TOTAL / HORA				R\$	24,70				

Fonte: O Autor

Alinhado com estrutura de custos geral acima, também foi elaborada uma tabela com os custos de cada tipo de serviço prestado pela empresa:

Tabela 4: Estrutura de custo dos serviços

MARGEM DE LUCRO	30%
CUSTO DA EMPRESA/MÊS	R\$ 4.347,00
CUSTO DA EMPRESA/HORA	R\$ 24,70

					Resumo (le P	reços							
SERVIÇOS	CUS		OPC	IONAL	TEMPO EXECUÇÃO (h)		USTO OTAL	P	REÇO	PREÇ	O REAL	LUCR	O REAL	%
MANUTENÇÃO GERAL	R\$	6,79	R\$	35,00	2,5	R\$	68,54	R\$	89,10	R\$	90,00	R\$	21,46	31,31%
TROCA DE TRASTRES	R\$	7,43	R\$	70,00	2,5	R\$	69,17	R\$	89,93	R\$	90,00	R\$	20,83	30,11%
BLINDAGEM	R\$	13,11	R\$	-	1,5	R\$	50,15	R\$	65,20	R\$	70,00	R\$	19,85	39,57%
REVISÃO ELÉTRICA	R\$	1,27	R\$	-	2	R\$	50,67	R\$	65,87	R\$	70,00	R\$	19,33	38,15%

Fonte: O Autor

Na tabela acima está descrito qual o custo de material utilizado, o custo do tempo gasto na execução e a multiplicação pela margem de lucro estipulada, para cada tipo de serviço prestado.

4. AVALIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO

4.1. SUPOSIÇÃO DE CENÁRIOS

A partir do modelo de negócio elaborado, com a finalidade de se verificar a viabilidade de retorno financeiro da empresa com base nos custos auferidos, foram elaborados três cenários indicando qual seria o orçamento mínimo para a sobrevivência do empreendimento, cumprindo com, além do pagamento dos custos e despesas, uma margem de lucro de 30%.

Os cenários propostos para essa análise são:

- Somente manutenção: tendo em vista que a prestação do serviço de manutenção é um dos principais focos do empreendimento e que dentre eles, ao longo do tempo, a Manutenção Geral é o serviço mais vendido, logo a proposição é avaliar quantas manutenções seriam necessárias para manter o empreendimento ao longo do mês somente com sua execução.
- Somente venda de instrumentos: outra fonte de receita importante para a
 empresa é o faturamento com venda de instrumentos. Na hipótese de que todos
 os esforços seriam relativos à aquisição e venda de instrumentos e
 equipamentos usados, é avaliado nesse cenário qual valor em mercadorias

vendidas seria suficiente para cobrir os custos e obter o lucro mínimo desejado ao longo do mês.

 Mix de serviços e vendas: neste cenário será apresentado uma combinação hipotética de um mix de vendas de instrumentos e equipamentos musicais usados juntamente com um possível mix de serviços prestados ao longo do mês.

Nos próximos itens retrataremos os valores e os custos estipulados para cada um dos cenários mencionados acima. Em todos eles, para que fosse possível alcançar um valor mais próximo da realidade, foi utilizado o Método de custeio por Absorção.

O custeio por absorção é um método no qual o valor final do produto ou serviço possui incluído em seus cálculos todos os custos, sejam eles diretos ou indiretos. Esse método leva em conta características da contabilidade de custos, além disso é o mais utilizado, pois atende a critérios contábeis e fiscais, para apresentação de relatórios externos, por exemplo (BARBOSA, 2018).

Visto que a jornada de trabalho semanal é de 44 horas, em um mês, 176 horas de capacidade estarão disponíveis. Os custos para cada cenário elaborado utilizarão essa capacidade total dividida pelos custos totais de cada modelo.

É importante ressaltar que para cada um dos cenários foi estabelecida uma reserva de emergência no valor de R\$10.000,00, que é o correspondente a aproximadamente 3 meses de custos fixos do empreendimento.

4.2. SOMENTE MANUTENÇÃO

Para a execução dos serviços de manutenção prestados pela empresa, foram listados os itens e quantidades usadas em cada tipo de serviço a fim de se estruturar seu custo real. A tabela a seguir retrata essas quantidades e em quais serviços os itens são utilizados.

Tabela 5: Custo dos materiais utilizados

				Estru	tura de Cus	to				
MATERIAIS UTILIZADOS	UNIDADE	QUANTIDADE	С	USTO	UTILIZAÇÃO/ MANUTENÇÃO		CUSTO/ ANUTENÇÃO	OPCIONAL	SERVIÇOS L	JTILIZADOS
PANOS DE LIMPEZA	METRO^2	3	R\$	3,00	0,25	R\$	0,25	NÃO	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
ÓLEO DE LIMÃO DUNLOP F65	MILILITRO	118	R\$	45,00	4	R\$	1,53	NÃO	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
FITA DE COBRE 45MM	METRO	30	R\$	180,00	1,5	R\$	9,00	NÃO	BLINDAGEM	
FITA DE COBRE 25MM	METRO	30	R\$	100,00	1	R\$	3,33	NÃO	BLINDAGEM	
LIMPADOR DE ESCALA DUNLOP 01	MILILITRO	118	R\$	60,00	2	R\$	1,02	NÃO	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
POLIDOR FENDER FINGERBOARD	MILILITRO	60	R\$	50,00	1	R\$	0,83	NÃO	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
POLIDOR FENDER QUICKCLEAN	MILILITRO	60	R\$	50,00	2	R\$	1,67	NÃO	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
ESTANHO P/ SOLDA 1.0MM 22G	GRAMA	22	R\$	8,50	2	R\$	0,77	NÃO	REVISÃO ELÉTRICA	BLINDAGEM
CORDAS ERNIEBALL	UNIDADE	1	R\$	35,00	1	R\$	35,00	SIM	MANUTENÇÃO GERAL	TROCA DE TRASTRES
TRASTES JUMBO DUNLOP	UNIDADE	24	R\$	70,00	24	R\$	70,00	SIM	TROCA DE TRASTRES	
COLA PARA MADEIRA TITEBOND	MILILITRO	946	R\$	60,00	10	R\$	0,63	NÃO	TROCA DE TRASTRES	
LIXA D'ÁGUA	UNIDADE	1	R\$	1,50	1	R\$	1,50	NÃO	TROCA DE TRASTRES	MANUTENÇÃO GERAL
FIO ELETRICO	METRO	1	R\$	1,00	0,5	R\$	0,50	NÃO	REVISÃO ELÉTRICA	

Fonte: O Autor

Para se chegar a um número de manutenções necessárias para o funcionamento e perpetuidade da empresa foi necessário alterar alguns parâmetros na Tabela 4: Estrutura Geral de Custos, a fim de adequar o modelo somente para manutenções.

Das 176 horas disponíveis de capacidade, serão tratadas 150 como horas utilizadas para manutenção, as 26 restantes serão divididas ao longo das 4 semanas do mês destinadas ao atendimento ao cliente, mídias digitais da empresa e outros processos internos.

Então, para a capacidade de 150 horas, tomando como base o tempo gasto para manutenção geral, que é de 2,5 horas por instrumento, é possível realizar a manutenção em 60 instrumentos de cordas (150 horas disponíveis / 2,5 horas por manutenção = 60 manutenções).

Tabela 6: Custos do cenário "Somente Manutenção"

Custos do cenario somente ma	111010	7117400							
		CUS	STOS						
CUSTOS FIXOS			CUSTOS VARIÁVEIS	CUSTOS VARIÁVEIS					
Folha de pagamento	R\$	1.500,00	Material para Manutenção	R\$	407,40				
Água	R\$	50,00	Reinvestimento de Equipamento	R\$	-				
Luz	R\$	200,00	Investimento em Marketing	R\$	200,00				
Aluguel	R\$	700,00							
Condomínio	R\$	250,00							
MEI	R\$	57,00							
IPTU	R\$	150,00							
TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$	2.907,00	TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	607,40				
CUSTOS FIXOS / HORA		16,52	CUSTOS VARIÁVEIS / HORA	R\$	3,45				
TOTAL				R\$	3.514,40				
TOTAL / HORA				R\$	19,97				

Fonte: O Autor

Como não existirá gastos com Reinvestimento de Equipamento (Compra de equipamentos usados), logo os custos dele foram zerados. A variável de custo "Material para Manutenção" foi alterada para o valor de R\$407,40, que é resultado da multiplicação do custo material por unidade de manutenção (R\$6,79, conforme Tabela 5) multiplicado pelo número de manutenções supostamente realizadas no mês (60 manutenções).

Como resultado temos o total de R\$3514,40 de custo por mês. Conforme o Método de custeio por Absorção exige, o custo total da empresa foi fracionado pela capacidade total utilizada para gerar a renda, no caso, as 176 horas disponíveis, gerando o custo de R\$ 19,97 por hora.

A Tabela 5 – Estrutura de custos dos serviços, também foi alterada para retratar o lucro real, já que o valor por hora se modificou.

Tabela 7: Estrutura de custos dos serviços do cenário "Somente Manutenção"

MARGEM DE LUCRO		30%
CUSTO DA EMPRESA/MÊS	R\$ 3	.514,40
CUSTO DA EMPRESA/HORA	R\$	19,97

					Resumo d	de P	reços							
SERVIÇOS		JSTO FERIAL	OPC	IONAL	TEMPO EXECUÇÃO (h)		USTO OTAL	P	REÇO	PREÇ	O REAL	LUCR	O REAL	%
MANUTENÇÃO GERAL	R\$	6,79	R\$	35,00	2,5	R\$	56,71	R\$	73,73	R\$	90,00	R\$	33,29	58,69%
TROCA DE TRASTRES	R\$	7,43	R\$	70,00	2,5	R\$	57,35	R\$	74,55	R\$	90,00	R\$	32,65	56,94%
BLINDAGEM	R\$	13,11	R\$	-	1,5	R\$	43,06	R\$	55,98	R\$	70,00	R\$	26,94	62,57%
REVISÃO ELÉTRICA	R\$	1,27	R\$	-	2	R\$	41,21	R\$	53,57	R\$	70,00	R\$	28,79	69,87%

Fonte: O Autor

Com isso, a partir do cenário idealizado é possível obter um resultado financeiro mensal para a empresa de R\$1885,60 de lucro por mês, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 8: Resultado do cenário "Somente Manutenção"

CENÁRIO SOMENTE MANUTENÇÕES									
CUSTO DA EMPRESA POR MÊS	R\$ 3.514,40								
PREÇO DA MANUTENÇÃO	R\$	90,00							
NUMERO DE MENUTENÇÕES / MÊS	60								
RECEITA GERADA	R\$ 5.400,00								
LUCRO OBTIDO	R\$ 1.885,60								

Fonte: O Autor

Também é possível analisar a partir dos dados acima, que para um custo mensal de R\$3514,40 o mínimo de manutenções necessárias para cobrir esses custos seria de 40 manutenções (40 x R\$90,00 = R\$3600,00).

4.3. SOMENTE VENDA DE INSTRUMENTOS

Para analisar a situação de cenário na qual seriam realizadas somente vendas de instrumentos, os parâmetros a serem analisados são outros. No item 3.5 Fontes de Receita, foram estipulados alguns pré-requisitos que auxiliarão na análise para se chegar em um valor necessário para que a empresa continue existindo. Para prosseguir com os cálculos, a análise será feita com produtos que possuem valor de mercado de até R\$1000,00. Portanto, conforme determinado anteriormente os requisitos para essa categoria de produtos são:

- Aquisição do produto 40% abaixo do valor de mercado
- Venda do produto 5% acima do valor de mercado

Sendo assim, cada produto terá um acréscimo de 75% do valor de compra para o valor de revenda, ou seja, um produto adquirido por R\$500,00 será vendido por R\$875,00.

Para efeito de cálculos, será estipulado que os custos de manutenção dos equipamentos usados não podem ultrapassar 5% do valor de aquisição. Logo, a proposta desse item é encontrar qual o valor mínimo de reinvestimento em equipamento que cobre mensalmente os custos da empresa juntamente com o valor investido.

Conforme visto na Tabela 4 – Estrutura Geral de custos, os custos fixos da empresa somam R\$2907,00, também será mantido o investimento em marketing no valor de R\$200,00, totalizando R\$3107,00. Com os parâmetros determinados acima, para encontrar o valor de investimento necessário foi necessário resolver a seguinte equação:

Figura 10: Equação do Valor Mínimo

Fonte: O Autor

Na equação da figura 9 o "X" representa o valor a ser encontrado, que é o valor de investimento mínimo que multiplicado por 1,75 (acréscimo de 75% do valor de compra) se iguala aos custos fixos da empresa juntamente com os custos variáveis. Como resultado encontra-se o valor de R\$4438,58, sendo possível então montar a seguinte tabela:

Tabela 9: Custos do cenário "Somente Venda"

distos do cenario Bomente ve	Hau								
		CUS	STOS						
CUSTOS FIXOS			CUSTOS VARIÁVEIS						
Folha de pagamento	R\$	1.500,00	Material para Manutenção	R\$	221,93				
Água	R\$	50,00	Reinvestimento de Equipamento	R\$	4.438,58				
Luz	R\$	200,00	Investimento em Marketing	R\$	200,00				
Aluguel	R\$	700,00							
Condomínio	R\$	250,00							
MEI	R\$	57,00							
IPTU	R\$	150,00							
TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$	2.907,00	TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	4.860,51				
CUSTOS FIXOS / HORA		16,52	CUSTOS VARIÁVEIS / HORA	R\$	27,62				
TOTAL				R\$	7.767,51				
TOTAL / HORA				R\$	44,13				

Fonte: O Autor

Tendo em vista o cenário acima, qualquer valor de reinvestimento maior do que R\$4438,58 irá gerar lucro para empresa caso ocorra sua venda completa no percentual de acréscimo indicado.

4.4. MIX DE SERVIÇOS E VENDAS

No mix de serviços e vendas, serão utilizadas as duas análises anteriores em conjunto, porém, com parâmetros diferentes dos que foram estipulados. Para a manutenção, será utilizada 50% do cenário "Somente Manutenção", no caso, serão realizadas 30 manutenções por mês. Para a venda de instrumentos e equipamentos musicais usados, o valor de reinvestimento será cravado em R\$5000,00, já que o mínimo encontrado no cenário anterior foi de R\$4438,58.

Com isso, o cenário de custos da empresa se altera da seguinte maneira:

Tabela 10: Custos do cenário "Mix de serviços e vendas"

		CUS	TOS					
CUSTOS FIXOS			CUSTOS VARIÁVEIS					
Folha de pagamento	R\$	1.500,00	Material para Manutenção	R\$	453,70			
Água	R\$	50,00	Reinvestimento de Equipamento	R\$	5.000,00			
Luz	R\$	200,00	Investimento em Marketing	R\$	200,00			
Aluguel	R\$	700,00						
Condomínio	R\$	250,00						
MEI	R\$	57,00						
IPTU	R\$	150,00						
TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$	2.907,00	TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	5.653,70			
CUSTOS FIXOS / HORA		16,52	CUSTOS VARIÁVEIS / HORA	R\$	32,12			
TOTAL				R\$	8.560,70			

Fonte: O Autor

A tabela a seguir mostra novamente os cálculos de valores dos serviços. O Valor do Custo da Empresa por hora se alterou, porém para o cálculo do valor hora para os serviços prestados foi retirado do montante total o reinvestimento em equipamento, sobrando então (R\$8560,70-R\$5000,00) /176 (horas) = R\$20,23 por hora.

Tabela 11: Custos dos serviços no cenário Mix de serviços e vendas

MARGEM DE LUCRO		30%
CUSTO DA EMPRESA/MÊS	R\$ 3	3.560,70
CUSTO DA EMPRESA/HORA	R\$	20,23

					Resumo d	de P	reços							
SERVIÇOS	CUS MATE		OPC	IONAL	TEMPO EXECUÇÃO (h)		USTO OTAL	P	REÇO	PREÇ	O REAL	LUCF	RO REAL	%
MANUTENÇÃO GERAL	R\$	6,79	R\$	35,00	2,5	R\$	57,37	R\$	74,58	R\$	90,00	R\$	32,63	56,88%
TROCA DE TRASTRES	R\$	7,43	R\$	70,00	2,5	R\$	58,00	R\$	75,41	R\$	90,00	R\$	32,00	55,16%
BLINDAGEM	R\$	13,11	R\$	-	1,5	R\$	43,45	R\$	56,49	R\$	70,00	R\$	26,55	61,09%
REVISÃO ELÉTRICA	R\$	1,27	R\$	-	2	R\$	41,74	R\$	54,26	R\$	70,00	R\$	28,26	67,72%

Fonte: O Autor

Para verificar, portanto, o lucro obtido no mês com esse determinado mix de serviços prestados e vendas de equipamentos no mês, foi elaborada a tabela abaixo:

Tabela 12: Resumo do cenário Mix de serviços e vendas

CENÁRIO MIX DE SERVIÇOS E VENDAS		
CUSTO DA EMPRESA POR MÊS	R\$	8.560,70
PREÇO DA MANUTENÇÃO	R\$	90,00
NUMERO DE MENUTENÇÕES / MÊS		30
RECEITA GERADA COM SERVIÇOS	R\$	2.700,00
RECEITA GERADA COM VENDAS	R\$	8.750,00
RECEITA TOTAL	R\$	11.450,00
LUCRO OBTIDO	R\$	2.889,30

Fonte: O Autor

A receita total gerada corresponde ao número de manutenções vezes o valor de cada manutenção (30 x R\$90,00), somada à receita com vendas de instrumentos e equipamentos (R\$5000,00 x 1,75), totalizando o valor de R\$11450,00. Reduzindo da receita gerada os custos mensais da empresa, é possível auferir o lucro de R\$2889,30.

4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise dos 3 cenários elaborados anteriormente é possível se obter algumas conclusões quanto a alguns pontos específicos, como por exemplo a capacidade, no primeiro cenário "Somente Manutenção" o número de manutenções está limitado à quantidade de funcionários para realizar tal serviço. No exemplo, com um funcionário, a produção está limitada a 60 manutenções por mês, limitando assim, o possível lucro da empresa caso consiga usufruir de 100% de sua capacidade.

Já no segundo cenário, não existe um limite para as vendas e aquisição de equipamentos usados, porém existe um risco maior de ficar com produtos parados em estoque caso não ocorra vendas suficientes no mês para cobrir os gastos com reinvestimento em equipamentos.

O terceiro cenário, apresenta um mix no qual é possível gerenciar melhor os riscos, tanto na aquisição de equipamentos usados, quanto no manejo da capacidade de manutenções que a empresa oferece, sendo este mix o que apresentou o melhor lucro quando comparado aos outros dois cenários.

5. CONCLUSÃO

Ao retomar as considerações iniciais do trabalho, analisando juntamente com os itens dos capítulos 3 e 4, de fato o objetivo geral foi cumprido, que era avaliar a viabilidade de inserção da empresa nos moldes do modelo de negócio proposto.

Todo o *Canvas* e a metodologia utilizada na elaboração de seus 9 componentes são fruto do desmembramento dos objetivos específicos, principalmente no que diz respeito à proposta de valor, que é única ao empreendimento.

A viabilidade financeira explorada no capítulo 4 mostra que é possível o sucesso do empreendimento na maneira enxuta a qual foi concebido e estruturado. Os cenários estruturados mostram separadamente o mínimo que a empresa necessita para a sobrevivência, sendo possível a obtenção de lucro já nos modelos incipientes.

Outro fator limitante no que se refere ao desenvolvimento do negócio como um todo é a característica extremamente qualitativa presente no momento de escolha de aquisição do instrumento para revenda. A avaliação de potencial para ser revendido de um instrumento usado depende exclusivamente da análise do próprio comprador, que é determinada a partir de experiências anteriores e conhecimento de mercado.

5.1. RECOMENDAÇÕES

Não sendo possível, nem viável, elaborar todos os possíveis cenários aos quais a empresa pode estar inserida, por se tratar de um mercado dinâmico, logo fica ressaltada as limitações no trabalho quanto ao auferir dos possíveis lucros ou prejuízos.

Por exemplo, uma possível recomendação para estudos futuros seria com a contratação de um segundo funcionário, a avaliação de possíveis ganhos de escala para um faturamento maior da empresa ou o impacto de maiores investimentos em marketing.

Também seria possível estudar o investimento em maquinário que auxilie na redução dos tempos de manutenção praticados atualmente.

Feitas as considerações finais abrangendo todo escopo do trabalho pesquisado em cunho exploratório, espera-se que o estudo contribua de alguma maneira para a sociedade e sirva de suporte para recomendações posteriores de maior abrangência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gislleine Marques de; PIRES, Alzira. **A arte da luteria no Brasil.** Revista Educação-UNG, v. 7, n. 1, p. 68-76, 2012.

BARBOSA, Kleber Mantovanelli; et.al **Custeio por Absorção: Diferenças de Rateio entre o Custeio por Absorção Puro e por Departamentalização Dentro de uma Indústria Metalúrgica.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 05, Vol. 04, pp. 200-219, Maio de 2018. ISSN:2448-0959

BLANCO, S. **Dos acervos de música em Marogipe (BA) ao guia para localização de acervos neo-institucionais de música.** In: VI Encontro de Musicologia Histórica, 2004, Juiz de Fora. VI Encontro de Musicologia Histórica, 2004. Disponível em: http://www2.ufba.br/~psotuyo/dir/artigos/ACERVOS%20DE%20MUSICA%20EM%20MARAGOGIPE%20VI%20EMH%20JF%202004.pdf. Acesso em: 20 mai. 2018.

DE ANDRADE, Mário. Pequena história da música. Nova Fronteira, 2015.

DELGADO, S. S. Caracterização da indústria de instrumentos musicais no estado de São Paulo: aspectos sócio/econômicos, de manufatura e de inovação. UFSCar, 2010.

HENRIQUE, Luís. Instrumentos musicais. 1988.

KIM, C.; MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul-Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro. 2005.

IAZZETTA, F. **A música, o corpo e as máquinas**. São Paulo: Centro de Linguagem Musical Comunicação e Semiótica, 2001. Disponível em: http://www.eca.usp.br/prof/iazzetta/papers/opus.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

MAURYA, Ash. **Running lean: iterate from plan A to a plan that works**. "O'Reilly Media, Inc.", 2012.

NEVES, D. A. **Porque não devemos acreditar que o mercado de instrumentos musicais morreu**, mercadoemusica.org, 21/02/2018. Disponível em http://musicaemercado.org/vendas-instrumentos-musicais-no-brasil/> Acesso em: 4 abr. 2018.

RODRIGUES, A. **A História dos Instrumentos**, <u>www.movimento.com</u>, 14/09/2011. Disponível em <u>http://www.movimento.com/2011/09/a-historia-dos-instrumentos/</u> Acesso em 02 jul. 2018

ROQUE, Antonio Carlos. Luthiers: artesãos musicais brasileiros. Carlos Roque, 2003.

SEBRAE **MÚSICA TOCANDO NEGÓCIOS**: Um guia para ajudar você a empreender na música. 2015. Disponível em

http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e491dc f107479d1628190fceb77085f9/\$File/5810.pdf> Acesso em 10 abr. 2018

SILVA, E.D, MENEZES E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

VOGEL, H. L. **Entertaiment Industry Economics**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2004.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 20 de monembre de 20 20.

THIAGO CARVALHO DE PAULA NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

ASSINATURA

20124000 Matrícula

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e

dá outras providências.

Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.