UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
NATÁLIA SAGGIN BUSNELLO

MODELO DE INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE VALOR APLICADAS A UMA MARCA NACIONAL DO SETOR AUDIOVISUAL

Palhoça
2018

NATÁLIA SAGGIN BUSNELLO

MODELO DE INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE VALOR APLICADAS A UMA MARCA NACIONAL DO SETOR AUDIOVISUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Juliano Mazute, MSc Eng.

Palhoça

2018

NATÁLIA SAGGIN BUSNELLO

MODELO DE INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE VALOR APLICADAS A UMA MARCA NACIONAL DO SETOR AUDIOVISUAL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Engenheira de Produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 19 de novembro de 2018.

_____

Prof. Juliano Mazute, MSc Eng.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. José Roberto Barros Filho, Dr Eng.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof Luiz Alberto Cordioli, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Sou imensamente grata aos meus pais, Jaime e Olcidia, por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões, por todo o incentivo para jamais desistir dos meus sonhos, por me permitirem e proporcionarem essa experiência de estar na Universidade e por terem me educado, ensinado valores e moldado meu caráter. Não há palavras que expressem a minha admiração por vocês.

À minha irmã, pela paciência e compreensão durante o desenvolvimento desse trabalho, além de ser sido minha eterna base e refúgio.

Agradeço aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado, por respeitarem meu espaço para a conclusão desse trabalho e me motivarem, diariamente, a ser uma pessoa melhor.

À Universidade do Sul de Santa Catarina e o Curso de Engenharia de Produção, pelo ambiente de aprendizado e pelos incríveis professores, os quais foram responsáveis pela minha formação profissional.

Ao meu orientador Juliano Mazute, pela paciência, motivação e ensinamentos desses últimos anos. Obrigada por ter compartilhado comigo a sua paixão por inovação e empreendedorismo, abrindo novos horizontes para a minha carreira profissional.

RESUMO

O presente trabalho buscou integrar algumas das principais metodologias inovadoras de gestão de valor. Com o objetivo de mapear as estratégias de uma propriedade intelectual animada - inserida no setor de licenciamento e audiovisual, nacional e internacional – considerou-se como foco, principalmente, os clientes, o propósito da marca e a viabilidade do negócio. Além disso, os resultados obtidos com a aplicação dessa sequência de ferramentas, servirá de embasamento para a tomada de decisão da alta administração da empresa, para que se possa estruturar uma metodologia que atue também, no desenvolvimento das outras marcas criadas nessa corporação. Para isso, utilizaram-se ferramentas, conceitos e métodos de Business Model Generation, Golden Circle e Objective and Key Results, publicadas respectivamente por Alexander Osterwalder, Simon Sinek e John Doerr.

Palavras-chave: *Planejamento de Valor*, *Estratégia de Diferenciação, Modelo de Negócios.*

ABSTRACT

The present work searched to integrate some of the main innovative methodologies of value management. With the objective of mapping the strategies of an animated intellectual property - inserted in the licensing and audiovisual sector, national and international - the focus was mainly on the clients, the purpose of the brand and the viability of the business. In addition, the results obtained with the application of this sequence of tools will serve as basis for the decision making of the top management of the company, so that a methodology can be structured to be used, also, in the development of the other brands created in this corporation. For this, tools, concepts and methods of Business Model Generation, Golden Circle and Objective and Key Results, published respectively by Alexander Osterwalder, Simon Sinek and John Doerr were used.

Keywords: *Value management, Differentiation Business Strategies, Business Model.*

“Quão maravilhoso é que ninguém precisa esperar um momento antes de melhorar o mundo.” (FRANK, A. 1947).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de Empatia 17
Figura 2 - Canvas Proposta de Valor 19
Figura 3 - Business Model Canvas 22
Figura 4 - Golden Circle 24
Figura 5 - Representação do cérebro humano “visto de cima” 26
Figura 6 - Gráfico da Lei da Difusão da Inovação 27
Figura 7 - Procedimentos metodológicos 30
Figura 8 - Mapa de Empatia B2C 35
Figura 9 - Canvas Proposta de Valor aplicado ao B2C 36
Figura 10 - Business Model Canvas aplicado ao B2C 37
Figura 11 - Mapa de Empatia – B2B 39
Figura 12 - Canvas Proposta de Valor B2B 40
Figura 13 - Business Model Canvas aplicado ao B2B 41
Figura 14 - Mapa de Empatia aplicado ao B2B 43
Figura 15 - Canvas Proposta de Valor aplicado ao B2B 44
Figura 16 - Business Model Canvas aplicado ao B2B 45
Figura 17 - Golden Circle da marca 47
Figura 18 - OKRs Globais para a marca 48
Figura 19 - Desdobramento da 1ª OKR 49
Figura 20 - Desdobramento da 2ª OKR 51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2C 36
Tabela 2 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2B 40
Tabela 3 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2B 44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **12**
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 13
1.2 OBJETIVOS 13
1.2.1 Objetivo Geral **13**
1.2.2 Objetivos Específicos **14**
1.3 JUSTIFICATIVA 14
1.4 ESTRUTURA 15
1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO 15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA **17**
2.1 MAPA DE EMPATIA 17
2.2 CANVAS PROPOSTA DE VALOR 18
2.2.1 Perfil do Cliente **19**
2.2.2 Mapa de Valor **21**
2.3 BUSINESS MODEL CANVAS 21
2.4 GOLDEN CIRCLE 24
2.4.1 Lei difusão da inovação **26**
2.5 OBJECTIVE AND KEY RESULTS 27
3 METODOLOGIA **30**
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 30
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA 31
4 DESENVOLVIMENTO **34**
4.1 B2C 34
4.1.1 Mapa de Empatia **35**
4.1.2 Canvas Proposta de Valor **36**
4.1.3 Business Model Canvas **37**
4.2 B2B 38
4.2.1 Mapa de Empatia **38**
4.2.2 Canvas Proposta de Valor **39**
4.2.3 Business Model Canvas **41**
4.3 B2B 42
4.3.1 Mapa de Empatia **42**
4.3.2 Canvas Proposta de Valor **43**

4.3.3 Business Model Canvas **45**
4.4 GOLDEN CIRCLE 46
4.5 OBJECTIVE AND KEY RESULTS 48
5 CONCLUSÃO **53**
REFERÊNCIAS **54**

1 INTRODUÇÃO

O grande fluxo de informações que circula diariamente pelas mãos de cada pessoa, gera, no público, um apelo pela instantaneidade e novidades do mercado. Para acompanhar o ritmo ágil e inovador, as empresas precisam estar bem alinhadas quanto aos seus objetivos, capacidades e metas, para isso, estruturam-se modelos de negócios, planejamentos e estratégias, que servem de mapa para a tomada de decisão da empresa. Segundo Rezende (2008), a discussão, definição e a adoção de uma metodologia para o planejamento estratégico, facilita a elaboração, a gestão e a implementação do projeto, por meio ver a administração como um todo. Cada empresa que compete em um mercado possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (PORTER, 2004).

Cada vez mais as pessoas buscam entretenimento nos meios digitais, seja através de vídeos, jogos ou redes sociais. A partir desse mercado emergente, analisou-se uma marca especifica, responsável pela produção de conteúdos infantis audiovisuais, presente no mercado nacional e internacional de entretenimento e é a primeira de uma empresa desenvolvedora e detentora de propriedades intelectuais. Por isso, pode servir de case base da empresa, quanto aos seus futuros lançamentos. Assim, abordou-se a estruturação estratégica da mesma, bem como o mapeamento de seus segmentos de clientes, de acordo com metodologias inovadoras como, Golden Circle (SINEK, 2012), Objective and Key Results (DOERR, 2018) e Business Model Generation (OSTERWALDER, 2010).

Atualmente, no setor de licenciamento, o Brasil está entre os seis países de maior faturamento no mundo perdendo apenas para, Estados Unidos, Japão, Inglaterra, México e Canadá. O mercado brasileiro apresentou um crescimento de 5% nos últimos anos e, segundo a ABRAL (Associação Brasileira de Licenciamento), movimentou R$ 18 bilhões de reais em 2017. Entre as categorias de licenciamento, de maior faturamento é a de Entretenimento que representa um total de 57% do mercado, a qual, em 2017, faturou o total de R$ 9.7 bilhões. A empresa abordada nesse trabalho, atua na categoria de Entretenimento do setor de licenciamento.

Outro mercado emergente no qual está inserida a organização abordada nesse trabalho, é o audiovisual, que, segundo Débora Ivanov, diretora da ANCINE (Associação Nacional Cinematográfica), cresce no mundo todo -independente da crise- e a tendência é crescer ainda mais, acompanhando o setor de entretenimento. Outro ponto abordado pela diretora Débora é que os conteúdos de animação possuem uma vantagem por serem conteúdos normalmente

infantis e, consequentemente, fáceis de dublar, sendo os produtos que mais circulam no mercado.

Ainda sobre o setor audiovisual, o advogado e especialista no setor Gilberto Toscano, aponta como um grande problema no segmento nacional desse setor, a ideia de contar com os recursos públicos para que seus projetos artísticos se concretizem. Sendo contra esse pensamento, Gilberto defende que outros modelos de negócios devem ser considerados para os profissionais desse mercado. Essa é uma das propostas desse trabalho, desenvolver modelos de negócios para os seus conteúdos animados de forma que não haja necessidade de a empresa buscar auxílio ao governo para se estruturar. Por isso, atua como player tanto no setor audiovisual, quanto no de licenciamento.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado audiovisual está em constante crescimento, isso porque, mesmo em momentos de crise, as pessoas ainda investem em entretenimento. Por isso, o licenciamento, setor que atua em paralelo com o audiovisual, também pode ser considerado um mercado emergente que cresceu 5% no último ano. Considerando que, se o segmento está crescendo, muitas pessoas passarão a ter cada vez mais interesse nele, maior se tornará a oferta de serviços e produtos.

Assim sendo, o presente trabalho tem como problematização a seguinte pergunta: “Como uma empresa de audiovisual pode se gerar valor em um mercado tão competitivo e emergente?”.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados o objetivo geral e os específicos que fundamentam a realização deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Estruturar a estratégia de diferenciação de negócios utilizando algumas das principais metodologias de inovação, tais como *Mapa de Empatia, Canvas Proposta de Valor, Business Model Canvas, Golden Circle e OKRs*, para uma marca infantil atuante no setor audiovisual e de licenciamento nacional, localizada na grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estipulados, com o propósito de cumprir com o objetivo geral deste trabalho, são:

1. Mapear o perfil dos três segmentos de clientes alvo da empresa;
2. Estabelecer a proposta de valor que se deseja entregar para os clientes;
3. Contextualizar e aplicar as ferramentas da metodologia Business Model Canvas, e Golden Circle.
4. Estruturar os OKRs para expressar a estratégia da empresa;

1.3 JUSTIFICATIVA

O engenheiro de produção, por desenvolver uma visão macro do funcionamento dos sistemas empresariais, tem habilidade em desempenhar atividades de gestão e tomada de decisões estratégicas. Para manter-se alinhado com os princípios e objetivos da empresa, o gestor estratégico precisa conhecer as expectativas de valor do cliente, os modelos de negócios de seus produtos e serviços, além de ser capaz de direcionar a equipe para o alcance dos mesmos.

Segundo Pahl e Beitz (1977), o engenheiro de produção possuí aptidões suficientes para torna-lo capaz e responsável por aperfeiçoar os processos produtivos, independente da área empresarial, a partir da utilização de ferramentas e estruturação de sistemáticas par facilitar a rotina empresarial e, consequentemente, a tomada de decisões estratégicas.

Essas sistemáticas são necessárias para a empresa e a marca que estão sendo estudadas nesse trabalho pois, atualmente, elas não utilizam metodologias de gestão estratégica, tampouco possuem planejamento estratégico estruturado. Isso implica, de forma negativa, nos resultados do negócio pois não existe um objetivo almejado ou um caminho a ser seguido. Para garantir o seu sucesso, é imprescindível que as organizações tenham seus norteadores estratégicos claros, para todos os seus colaboradores e que conheçam o seu mercado de forma suficiente para garantir a entrega de soluções que atuem efetivamente nos problemas reais dos clientes.

Esse tipo de estrutura, focada nas necessidades do cliente, demonstra a preocupação da empresa quanto a qualidade e os valores das soluções entregues a sociedade. Além disso, o mercado audiovisual brasileiro ainda é muito “jovem” e diversas produtoras atuam sem planejamento e sem mapeamento de seus processos. Este trabalho, responsável por verificar

metodologias e sugerir a sua aplicação, poderá servir de case para que outras empresas inovadoras e criativas, principalmente as que atuam no setor audiovisual, para que entendam a importância e os benefícios dessa estruturação. Além poder ser base para pesquisas e trabalhos futuros.

1.4 ESTRUTURA

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos. No primeiro capítulo, está contemplada a introdução, problema de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho, caracterizando o assunto a ser tratado e a importância deste estudo com a sociedade, empresa e aprendizado próprio.

A revisão bibliográfica, apresentada no capítulo seguinte, foi utilizada como base para o desenvolvimento desse trabalho. Nela, serão descritos os conceitos de cada metodologia utilizada, bem como seus processos de aplicação e ferramentas derivadas.

De acordo com as metodologias explanadas, será possível estruturar a metodologia que será utilizada para a elaboração desse trabalho, por isso, no terceiro capítulo, a pesquisa é delimitada quanto a sua tipologia, universo e conceituando a marca e empresa abordada nesse trabalho.

No quarto capítulo, será descrito o desenvolvimento baseado na aplicação das metodologias descritas no segundo capítulo, estruturando o posicionamento de valor da marca e alguns norteadores estratégicos de uma marca do ramo audiovisual.

Para finalizar, explanam-se as conclusões obtidas com realização do trabalho e sugestões para realização de trabalhos futuros.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Esse trabalho irá abordar ferramentas, metodologias e métodos para definir os segmentos de clientes, razão de existir e a estratégia de negócios de uma marca infantil e criativa do segmento audiovisual, que também está contida no setor de licenciamento nacional e internacional.

Para isso, foram utilizadas metodologias de análise de perfil dos clientes e estruturação de modelos de negócios viáveis, de acordo com as metodologias desenvolvidas por Osterwalder e Pigneur, dentro do livro, Bussines Model Generation (2010). Os dados obtidos com essas ferramentas serão aplicados na metodologia publicada por Simon Sinek, Golden Circle (2018),

para que o propósito da marca possa ser mapeado. A partir disso, serão estruturadas metas que estejam de acordo com o propósito da marca e, para isso, será utilizada a metodologia chamada Objective and Key Results, abordada por John Doerr (2018).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

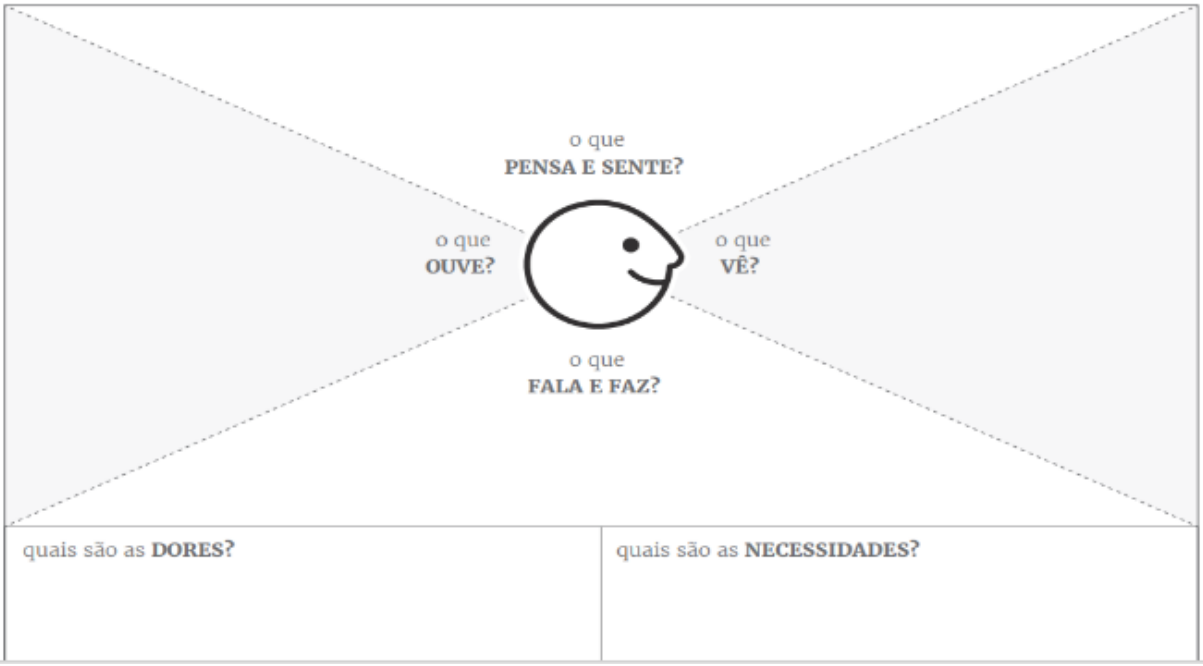
Nesse capítulo serão abordadas, respectivamente, as metodologias de Mapa de Empatia, Canvas Proposta de Valor, Business Model Canvas, Golden Circle e Objective and Key Results (OKRs).

2.1 MAPA DE EMPATIA

Ferramenta que auxilia na identificação de oportunidades de novos negócios pois seu objetivo é mapear o ponto de vista do cliente - efetivos e/ou potenciais-, entendendo a sua realidade, seus problemas e suas necessidades. O indicado é que ela seja aplicada separadamente para cada segmento de clientes, garantindo uma análise assertiva.

Esse framework foi desenvolvido por Scott Matthews, quando sócio da empresa Xplane, considerada a pioneira no uso do Mapa de Empatia com seus clientes, empresas de pequeno e grande porte. Seu sócio na empresa, Dave Gray, publicou a ferramenta em seu livro, chamado "Gamestorming – Jogos Corporativos Para Mudar, Inovar e Quebrar Regras". Em 2010, Osterwalder e Pigneur, divulgaram a ferramenta em seu livro "Business Model Generation". O Mapa divide-se em oito questionamentos básicos, separados em seis campos, conforme a Figura 01, abaixo:

Figura 1 - Mapa de Empatia



Fonte: Resultados Digitais, 2018.

Na Figura 11, acima, é possível identificar as seguintes reflexões, quanto o cliente:

i. *O que vê:* Quem está em torno dele? Quais tipo de oferta ele está exposto diariamente? Quais problemas encontra?
ii. *O que fala e faz:* O que ele fala para as outras pessoas? Quais as tarefas do seu dia a dia?
iii. *O que pensa e sente?* O que ele acha que sente ou pensa? Quais são os sentimentos que o permeiam?
iv. *O que escuta:* O que as pessoas que contribuem para formação de opinião do cliente estão dizendo? Quais canais de mídia são influentes?
v. *Quais são suas dores ou fraquezas:* Quais são os receios, dificuldades, barreiras e obstáculos que ele precisa enfrentar?
vi. *Quais as suas necessidades:* O que ele precisa ou acha que precisa? Isso pode ser o diferencial competitivo da empresa?

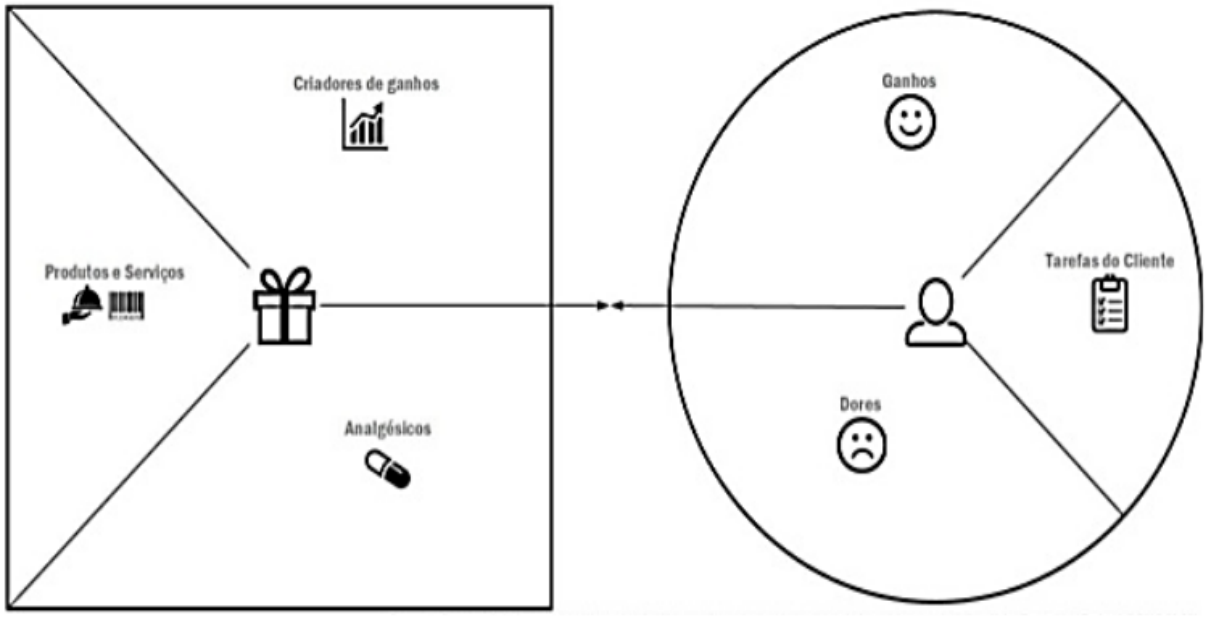
2.2 CANVAS PROPOSTA DE VALOR

Derivado do CANVAS Modelo de Negócios, abordado no tópico anterior, trata-se apenas da parte que está diretamente ligada ao cliente e a atender às suas necessidades e expectativas. Foi desenvolvido pelo pesquisador e consultor Alexander Osterwalder, e visa analisar duas vertentes específicas: o perfil do cliente e o mapa de valor, de forma que elas se atendam e se satisfaçam simultaneamente. Essa ferramenta possui como objetivo, auxiliar no sucesso na compreensão dos padrões da criação de valor, na alavancagem da experiência e das habilidades da equipe e a evitar a perda de tempo com ideias improdutivas, podendo ser aplicada tanto para empresas já estabelecidas quanto para novas iniciativas. Essa ferramenta responde duas perguntas extremamente importantes: 1) O que a empresa entrega/comercializa? E 2) Para quem ela entrega/comercializa isso?

> "O Canvas Proposta de Valor (...) torna as propostas de valor visíveis e tangíveis e, assim, fáceis de ser discutidas e administradas." (Osterwalder, et.al., p.17).
>
> "O perfil do cliente só estará completo se você conseguir listar não apenas as dores, mas também os benefícios esperados pelos clientes." (SEBRAE, p.20).

Segundo Osterwalder, et.al., a Proposta de Valor deve descrever os benefícios que o público alvo pode esperar de determinados produtos e serviços. Para descobrir que expectativas são essas, é necessário observar e traçar o perfil dos clientes e possíveis clientes dessa proposta. Espera-se que, com essas informações, seja possível resolver os problemas do consumidor e satisfazer suas necessidades, de acordo com o valor referente a cada segmento.

Figura 2 - Canvas Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder et. al. (2010).

2.2.1 Perfil do Cliente

Qual o público-alvo/segmento de mercado está sendo o foco desse modelo de negócios? O perfil do cliente é detalhado e estruturado de acordo com as etapas a seguir:

a. Tarefas do cliente: Quais atividades os seus consumidores estão tentando realizar, em qualquer "área" da vida? Essas tarefas se dividem em quatro nomenclaturas:

    i. Tarefas Funcionais: As atividades que são realizadas por sua função específica, exemplo ajudar alguém, pagar uma conta ou consumir alimentos saudáveis.

ii. Tarefas Sociais: São desempenhadas visando aprimorar a sua posição social específica, para a sociedade, como por exemplo, forma de se vestir ou alterações na aparência física.

iii. Tarefas Pessoais/Emocionais: Realizadas para alcançar um estado emocional almejado, como tranquilidade, segurança, etc.

iv. Tarefas de Apoio: Ocorrem como parte do processo de outras tarefas, tanto para consumidores quanto para empresas ou profissionais, não geram valor direto. São divididas em três: comprador de valor (são de suporte a aquisição de algum produto/serviço), cocriador de valor (normalmente desempenhada no âmbito profissional), transferidor de valor (realizadas ao fim do ciclo de vida do produto ou serviço gerador de valor).

Cada tarefa possui um grau de importância distinto no ponto de vista do cliente, onde cada um analisa e classifica da sua maneira, podendo considerar tarefas importantes as que ocorrem com frequência ou as que são muito trabalhosas, por exemplo.

b. Dores do cliente: São qualquer coisa que cause sentimentos ruins no consumidor, podem ser riscos, obstáculos ou qualquer situação indesejável que ele passa para realizar uma das tarefas especificadas acima. Como as tarefas, a gravidade das dores vai ser classificadas de forma distinta por cada pessoa. Segundo Osterwalder et al. (2014), quanto mais concretas e mensuráveis forem as dores mapeadas, maior a capacidade de desenvolver analgésicos eficazes na estruturação da proposta de valor da empresa, por exemplo “a partir de quantos minutos considera-se “estar perdendo tempo em uma fila” como dor?”.

c. Ganhos do cliente: São os benefícios ou resultados desejados de cada tarefa desempenhada pelo consumidor. Podem ser separados em quatro tipos:

.

i. Ganhos necessários: Pode ser definido como o mínimo a ser esperado. Por exemplo, se a necessidade é comprar um copo, ele deve, imprescindivelmente, comportar líquidos.

ii. Ganhos esperados: São questões básicas que se esperam, mesmo que o produto ou serviço possa exercer sua função principal sem elas.

iii. Ganhos desejados: Vão além do esperado com a solução, mas seriam extremamente apreciados se estivessem inclusos.

iv. Ganhos inesperados: Estão além do que o cliente poderia desejar, não só supera as expectativas, como surpreende com a sua existência.

Como as dores, é importante reunir informações pontuais sobre os ganhos para que possam ser facilmente diferenciados dos dois itens anteriores. Quanto mais fácil mensurar, mais fácil será de reconhecer se o produto ou serviço está realmente se sobressaindo aos ganhos do mercado.

2.2.2 Mapa de Valor

Mapeia como a empresa irá atender ao perfil de cliente traçado. As soluções oferecidas devem estar alinhadas com a Proposta de Valor, discutida anteriormente, para que auxilie os consumidores a realizarem as suas tarefas - sejam elas funcionais, emocionais, sociais ou de apoio - buscando minimizar as dores e maximizar os ganhos do cliente.

.

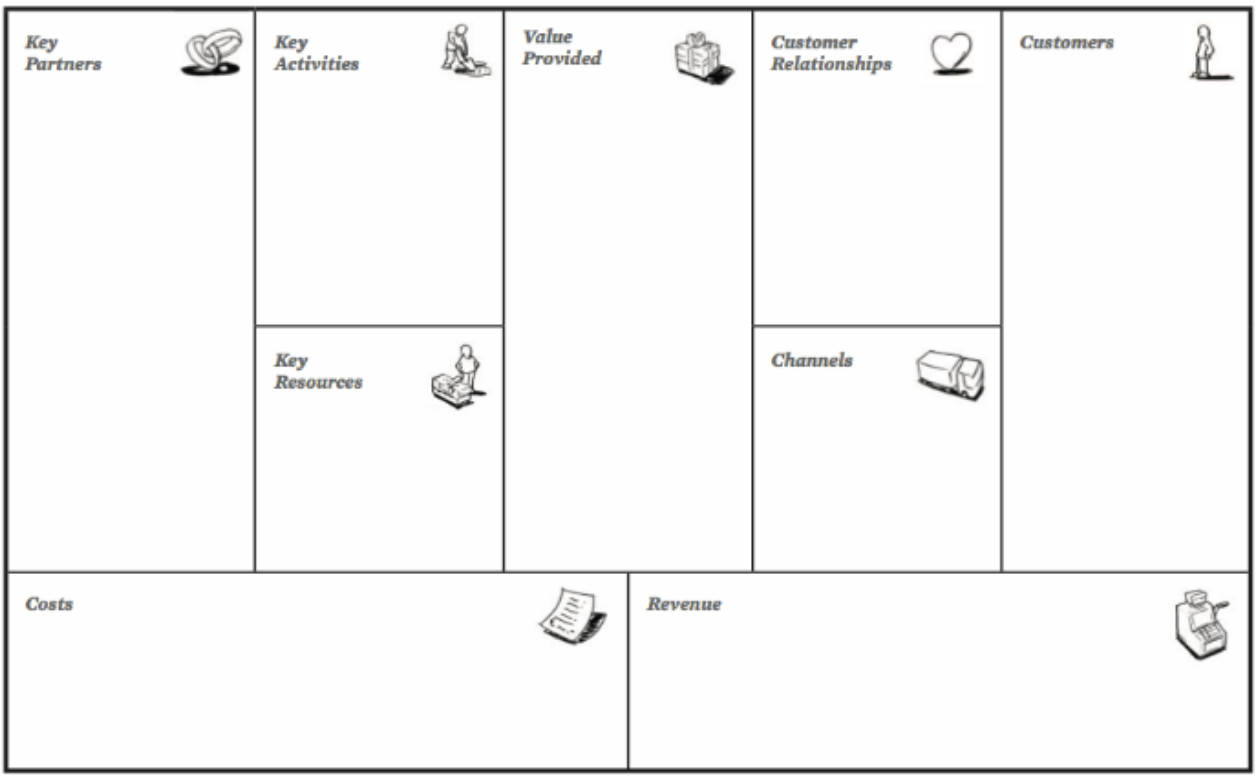
i. Produtos e Serviços: É o mix de produtos - sejam eles tangíveis, intangíveis, digitais ou financeiros - que a sua empresa pode oferecer ao público alvo, aquele que se encaixa no(s) perfil(is) traçado(s) no passo anterior.
ii. Analgésicos: São a forma como a Proposta de Valor irá aliviar as dores dos clientes, mapeadas anteriormente. Segundo Osterwalder et al. (2014), não há fundamento em tentar aliviar todas as dores que foram descritas, mas sim aliviar algumas delas, de preferência as mais relevantes, de forma eficaz.
iii. Geradores de Valor: São como a solução que está sendo oferecida apresentará valor ao consumidor, estruturando-os de acordo com os ganhos que foram traçados anteriormente. Nesse caso, também busca-se atender aos benefícios mais valorizados pelo público-alvo, levando em consideração o que é esperado pelo cliente, o que o surpreenderia e o que ele deseja. Sempre lembrando que é impossível suprir todos de uma vez só.

2.3 BUSINESS MODEL CANVAS

Uma ferramenta desenvolvida pelo Alexander Osterwalder, que busca auxiliar a estruturação da empresa, bem como a estruturação de suas estratégias, de forma dinâmica, ágil

e inovadora. Segundo Rappa (2004), todos os modelos de negócios específicam o que uma corporação faz para criar valor, sua fatia na cadeia de valores de seu segmento, seu relacionamento com seus parceiros e como gera receita para o seu negócio. Em um mercado volátil, instável e seguindo tendência inovadoras - como o atual - os modelos de negócios precisaram ser "atualizados" para embasar, eficientemente, as (re)estruturações das empresas de maneira ágil e direta, para que não se perca o timing do mercado. Além disso, uma das maiores vantagens do Business Model Canvas, é o fato de ser uma ferramenta visual e de fácil compreendimento, facilitando na definição de estratégias gerais e no alinhamento da equipe com elas.

Figura 3 - Business Model Canvas



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

Conforme a figura acima, esse framework é dividido em 9 blocos que especificam os pilares e as estratégias que guiarão a empresa durante a sua atuação no mercado, sendo eles:

1. Customer/Segmentos de Consumidores: Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), aqui especificam-se os grupos de pessoas ou organizações que a empresa está visando alcançar. Devem estar devidamente segmentados e são considerados

como a parte mais fundamental do plano de negócios pois todo o resto deste CANVAS será voltado para melhor atendê-los;

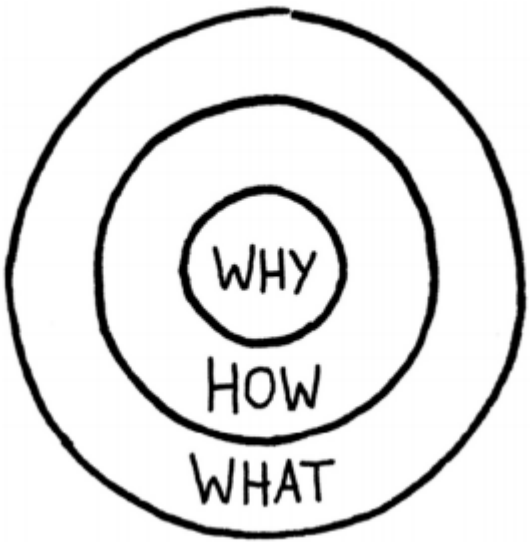
2. Value Provided/Propostas de Valor: São os produtos - sejam serviços ou bens de consumo - que serão fornecidos para agregar valor aos segmentos de consumidores definidos no item anterior. Nesse espaço, é indicado também que se especifique os diferenciais da empresa, para que os valores fornecidos se sobressaiam no mercado. Por ser uma análise complexa e de extrema importância, Osterwalder e Pigneur absorveram esses dois primeiros itens e os abordaram, mais profundamente, em uma outra metodologia, chamada CANVAS Proposta de Valor, também especificada neste trabalho;
3. Channels/Canais: Descreve de que forma os clientes terão acesso a essa proposta de valor, abordando os canais de venda, distribuição e comunicação da empresa.
4. Customer Relationships/Relacionamento com os Clientes: Parte da ideia de que o tipo de relacionamento que a empresa estabelecer com cada segmento de cliente, será o reflexo de como a empresa irá atrair o cliente e como irá retê-lo;
5. Revenue/Fontes de Receita: Especifica quais são as formas que a empresa utilizará para monetizar os seus produtos e obter lucro. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são estruturadas alinhadas diretamente com a realidade dos segmentos de clientes e o quanto estão dispostos a pagar pela proposta de valor fornecida;
6. Key Resources/Recursos Chave: São os ativos que a empresa precisa ter para garantir o bom desempenho do negócio. Os recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
7. Key Activities/Atividades Chave: São as atividades mais importantes para garantir que a proposta de valor seja entregue ao cliente, com excelência. Além disso, devem ser executadas da melhor forma possível e encaixando-se nas estruturas de receita e custos da empresa.
8. Key Partners/Parcerias Principais: São os parceiros principais da empresa que auxiliam no sucesso do modelo de negócios. Podem ser fornecedores de matéria-prima, mão de obra, serviços ou até de canais de distribuição e podem ser considerados facilitadores para que a empresa possa ter uma estrutura mais enxuta.
9. Costs/Estrutura de Custos: São os custos que a empresa tem para operacionalizar toda a estrutura definida nesse modelo de negócios.

2.4 GOLDEN CIRCLE

Uma ferramenta desenvolvida por Simon Sinek, um antropólogo e especialista em liderança, após diversos estudos sobre pessoas e empresas de sucesso, onde conseguiu encontrar um fator em comum: a forma como comunicam seus propósitos.

Em 2012, Simon publicou o livro "Start with why", em português, "Por que? Como Grandes Líderes Inspiram Ação", onde apresentou um novo método de agir, pensar e se comunicar, com intuito de liderar e inspirar pessoas através, chamado: Golden Circle, representado visualmente pela Figura 12, abaixo. O livro expressa a visão de que as pessoas apenas compram produtos ou ideias, de acordo com o alinhamento entre seus propósitos e, repetidamente, Simon fala que "as pessoas não compram o que você faz, elas compram o porquê de você fazer isso". Quando o motivo que está gerando aquele movimento é comunicado claramente, as pessoas que se identificam com esses valores, vão seguir o movimento e apostar nele.

Figura 4 - Golden Circle



Fonte: Simon Sinek, 2012, p.49.

A ferramenta baseia-se em três círculos concêntricos, que se relacionam entre si onde cada um representa uma pergunta:

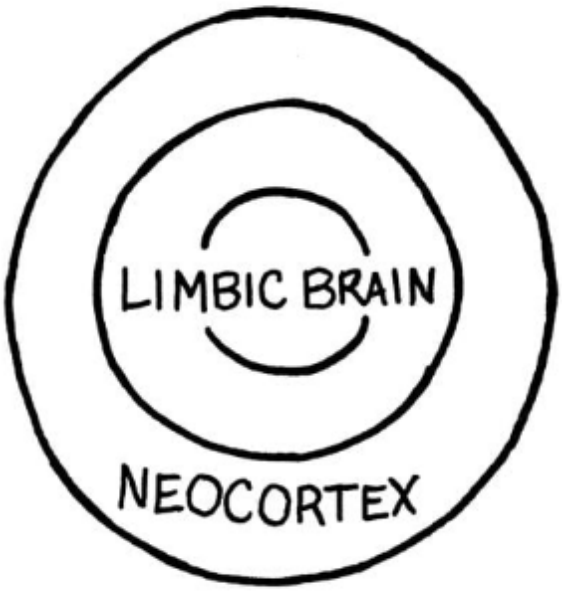
1. “Por quê?”: Qual o seu propósito? Qual a crença? Qual causa você defende? Por que a organização existe? Por que levantar da cama todos os dias?
2. “Como?”: Como será feito? Qual a proposta de valor? Qual o diferencial?
3. “O que?”: Quais ações são realizadas? Que produtos ou serviços a empresa oferece? Qual a sua ação individual?

Como o nome do livro já diz, comece pelo “por quê?”. A fala deve iniciar compartilhando o motivo pelo qual a empresa produz o que produz, um exemplo de sucesso dessa metodologia, é a Apple: Seu discurso de venda começa explicando que eles pensam diferente e que seus produtos são para pessoas que também pensam diferente, que agem diferente. Fazer computadores de qualidade e com um design formidável, é consequência das suas crenças. Com isso, as pessoas que se inspiram por “pensar e ser diferente”, compram um computador Apple sem pensar duas vezes - e não só um computador, mas um celular, um tablet, uma TV ou qualquer outro produto.

Ainda assim, raramente as empresas possuem clareza sobre qual é a sua essência e o seu propósito, o que torna essa maneira de comunicar-se, um grande problema. De acordo com Simon, em seu TED Talk gravado em 2009, “Todas as pessoas, todas as empresas sabem o que elas fazem, 100%. Algumas, sabem como elas fazem. Mas pouquíssimas sabem por quê. (...) Normalmente, nos expressamos de fora para dentro (do círculo maior para o menor), falando “do que”, de fatos, de dados, de especificações e as pessoas entendem o que está sendo dito, mas isso não as move.” Por isso, ele defende a ideia de que: o objetivo não é fazer negócios com quem quer o que você tem, o objetivo é fazer negócios com quem acredita no que você acredita.

Também, segundo Simon, no Mundo existem “líderes” e “aqueles que lideram”. Os líderes, impõe autoridade ou poder, mas, aqueles que lideram, geram inspiração. E as pessoas seguem “aqueles que lideram” não porque *precisam* seguir, mas porque *querem*, por eles mesmos, pois acreditam e seguem os mesmos valores. Para sustentar seu raciocínio, ele faz relação entre a estrutura do Golden Circle com a estrutura biológica do cérebro dos seres humanos e sua forma de processar informações. Essa semelhança é representada pela Figura 13, abaixo:

Figura 5 - Representação do cérebro humano “visto de cima”



Fonte: Simon Sinek, 2012.

Biologicamente o cérebro humano é dividido em 3 níveis: Neocortex (responsável por todo pensamento analítico, racional e pela linguagem); Cérebro Límbico (onde ocorrem os sentimentos como confiança e fidelidade, pelo comportamento humano e pela tomada de decisão, não tem capacidade para linguagem) e o Cérebro Reptiliano (conhecido como “cérebro instintivo”, é focado, principalmente, na garantia da sobrevivência e suas funções primárias). Por isso, a grande facilidade em falar e entender de “coisas”, do que é tangível, do “O que”, pois, está mais claro e de mais fácil acesso pelo raciocínio humano. Mas, quando a comunicação ocorre no sentido contrário, atinge diretamente a parte do cérebro responsável pela tomada de decisão, que se inspira e se identifica com a causa, guiando a compra por fatores emocionais, pela semelhança quanto aos valores e princípios básicos entre si.

2.4.1 Lei difusão da inovação

Na metodologia descrita por Sinek, ele apresenta a teoria da Lei Difusão da Inovação, que nada mais é que uma representação gráfica da aderência do mercado às inovações propostas. Segundo ele: 2,5% da população é chamada de Inovadores, que gostam de testar produtos e ideias apenas pela paixão que possuem por inovação; 13,5% da população, são os adeptos iniciais, aqueles que pagam valores exorbitantes ou ficam horas na fila, apenas pelo

prazer de poderem sentirem-se “os primeiros”; 34% da população, chamada de maioria inicial, quando a inovação proposta atinge a massa, esses, só realmente aceitam inovar, quando a ideia já foi testada por alguém antes; 34% da população, a maioria tardia, só de adequa as inovações quando vê que “todo mundo” está aderindo e, por último, os retardatários, ocupando 16% do total da população, segundo Sinek, esses, apenas compraram telefones de teclas pois não encontravam mais telefones de disco no mercado. Essas porcentagens estão descritas na Figura 6, abaixo.

Figura 6 - Gráfico da Lei da Difusão da Inovação

Fonte: Blog Thigo Ribeiro.Marketing (2015).

O raciocínio final dessa Lei, refere-se ao fato de que uma empresa precisa conquistar como clientes, uma porcentagem entre 15% e 18% da população, sendo necessário atingir a maioria inicial para que o negócio passe a ser consumido em massa. A forma de convencer esse grande número de pessoas, segundo Sinek, é através da comunicação assertiva descrita pela metodologia do Golden Circle.

2.5 OBJECTIVE AND KEY RESULTS

Uma metodologia de gestão, focada em definir e estruturar as diretrizes empresariais, desde o nível estratégico até o operacional. Surgiu nos anos 70, na Intel, através de uma reformulação estratégica e alteração no posicionamento de mercado dos seus produtos. O responsável pela estruturação dessa ferramenta foi Andrew Groove, ex-presidente da Intel, e

ela foi considerada o diferencial estratégico para muitas das empresas que cresceram exponencialmente nas últimas décadas, como: Google, Linkedin, Intel, Dropbox, Twitter e entre outras. Com esses exemplos, é possível afirmar que OKR's são para empresas dinâmicas, inovadoras e ambiciosas, e que fizeram sucesso graças a John Doerr, responsável por divulgar e implementar essa metodologia no Vale do Silício.

OKR, um acrônimo para *Objective and Key Results* (em português, Objetivos e Resultados Chave), funciona com o intuito de guiar os colaboradores a trabalharem alinhados para que, juntos, atinjam as suas metas e as da empresa. Como o nome já define, essa metodologia é focada em dois pilares específicos, os Objetivos e os Resultados Chave:

1. Objetivos: Podem ser definidos quando a alta gerência se questiona: *Onde queremos chegar?* Devem ser qualitativos, concretos, ambiciosos, temporais e inspiradores, de forma que motive os colaboradores a darem o melhor de si ao executarem suas demandas dentro da empresa.
2. Resultados Chave: São os resultados que a empresa deve alcançar para que os objetivos - definidos previamente - se concretizem. Ao responder a pergunta do item anterior, o questionamento seguinte é: *Como alcançaremos esse objetivo?* A resposta precisa ser baseada nos resultados da empresa, o que os indicadores devem mostrar para que a empresa se encontre no lugar almejado? Por isso, os Resultados Chave devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais - definidos em inglês como "SMART" - para possuir prazos de conclusão assim, não há dúvidas se foram atingidos ou não.

Em resumo, os objetivos são o "o que", o que queremos alcançar? O que almejamos, como empresa? E os resultados chave são o "como", como chegaremos lá? Como sabemos quando chegarmos lá? Dessa forma, é possível mensurar a evolução da equipe quanto às metas definidas e manter todos os colaboradores alinhados quanto às suas expectativas e responsabilidades individuais.

Por ser uma metodologia para perseguir objetivos ambiciosos, John Doerr apresenta a ideia de *Stretched Goals* (em português, na tradução literal, "metas elásticas"), que pode ser definida como a grande "folga" entre as metas consideradas conservadoras e as ousadas. São definidas pelo consenso de todos os colaboradores, considerando a capacidade da equipe em realizar aquela meta, dentro do prazo estipulado. O fato de contar com a opinião de todos nessa etapa da metodologia, garante que todos saibam as responsabilidades que estão assumindo, reduzindo a possibilidade de desmotivação e concordando em dar o "melhor de si" para alcançá-

las. No livro, Measure What Matters (DOERR, 2018), o autor define o objetivo desse tipo de metas, como:

> "O resultado tende a ser ótimo, quando todos lutam por um nível de conquista além de seu alcance imediato... Essa estruturação de metas é extremamente importante se o que você quer é o máximo de desempenho que você e seus colaboradores podem dar." Enquanto certos objetivos operacionais devem ser atingidos integralmente, as OKRs devem ser algo desconfortável e possivelmente inatingível. "Objetivos esticados," como Grove os chamou, levam as organizações a novos patamares. (DOERR, 2018, tradução nossa).

O objetivo de utilizar esse tipo de meta é incentivar os colaboradores a correrem riscos, a se comprometerem com algo que pode não dar certo. Por isso, não devem ser usadas como base para programas de bonificações ou remunerações variáveis, pois será muito difícil conseguir o apoio dos funcionários na implementação desse modelo. Segundo Doerr, sempre que o dinheiro para o aluguel da casa ou da escola das crianças, estiver em jogo, as pessoas tenderão a tomar decisões extremamente conservadoras.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico aborda a classificação da pesquisa do presente trabalho, quanto à aplicabilidade ou natureza, tipo de abordagem do tema, objetivo, e procedimento adotado, conforme exibo na figura 7, abaixo.

Figura 7 - Procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pelo orientador (2018).

Este trabalho é considerado uma pesquisa de caráter exploratório, descritiva, qualitativa e bibliográfica, sem o intuito de levantar ou analisar os resultados da aplicação das metodologias, pois, devido ao período de desenvolvimento deste trabalho, elas ainda não puderam ser efetivamente aplicadas.

Segundo Gil (2007), uma pesquisa de natureza aplicada, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Assim, o presente trabalho almeja elaborar um procedimento prático para facilitar o processo de tomada de decisão estratégica de empresa, bem como, clarificar as expectativas e necessidades de seus clientes.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Da mesma forma, esse trabalho busca mapear os possíveis clientes e as hipóteses de negócios para a marca em questão.

Essa pesquisa é considerada exploratória pois, segundo Köche (1997), o principal objetivo da pesquisa exploratória é: "desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar".

O procedimento abordado foi o estudo de caso, o qual é responsável por basear-se no objeto examinado de forma a aprofundar os conhecimentos detalhados da pesquisa. De acordo com Fonseca (2002), o estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes; ou de uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA

A marca analisada surgiu de uma empresa catarinense, que desenvolve e comercializa presentes criativos para o Brasil inteiro através de lojas multimarca e e-commerce. O seu grande propósito é ser capaz de traduzir, em seus produtos, os sentimentos que querem ser transmitidos no ato presentear uma pessoa querida. Fundada em 2002, teve início na garagem da casa de seu fundador e com uma produção artesanal luminárias, porta-retratos e diversos itens decorativos. Hoje, a empresa possui mais de 150 funcionários, trabalha com fabricação própria e importação de produtos, além de contar com o apoio da Endeavor e de seu time de conselheiros para auxiliar nas decisões estratégicas.

Conforme foi crescendo, muitas parcerias foram surgindo sendo uma delas com um artista plástico catarinense que, até hoje, é responsável por desenvolver a arte e conceito de algumas linhas de produtos. Uma de suas artes que fez mais sucesso com o público, foi desenvolvida em 2014 e rapidamente ultrapassou a marca de 1 milhão de produtos vendidos. Evidenciando a grande aceitação do público, vislumbrou-se uma oportunidade de explorar a marca e, em 2016, a família dos fundadores da empresa, decidiu reestruturar o conceito dessa linha e transformá-la em um projeto transmídia. Para suportar a estrutura de uma propriedade intelectual, nasceu outra empresa, com o *core business* de desenvolver e deter conteúdos infantis.

Hoje, com 2 anos desde seu início, pode ser considerada uma empresa pequena e jovem, com pouco mais de 20 funcionários, poucos processos mapeados o que é, consequentemente, um obstáculo para a criação e acompanhamento de indicadores já que grande parte dos dados são desconhecidos. Mas, com as informações que se tem sobre os resultados da empresa, é

possível perceber um crescimento de 112% de faturamento e o aumento do número de funcionários em 300%, no último ano. Além disso, seus colaboradores sentem que, sua missão, como empresa, é poder inspirar e desenvolver um mundo melhor, a partir das crianças. O desafio atual da empresa é estruturar o seu processo de gestão estratégica e otimização de recursos.

Esse projeto, pode ser considerado fruto de uma idealização de pais de primeira viagem, que acreditam que as crianças absorvem conhecimento o tempo todo, principalmente durante seus momentos de lazer. Buscando o desenvolvimento saudável dos seus filhos, os fundadores procuravam por conteúdos divertidos e de qualidade para que seu filho pudesse aprender, enquanto se divertia. Atua no setor de criação de propriedade intelectual e no setor de licenciamento de marcas infantis no Brasil. A atividade de licenciar conteúdo é definida pela ABRAL (Associação Brasileira de Licenciamento) como: "o direito contratual de utilização de determinada marca, imagem ou propriedade intelectual e artística registrada, que pertença ou seja controlada por terceiros, em um produto, um serviço. [...]esse direito é concedido por tempo limitado em troca de uma remuneração, normalmente definida como um percentual aplicado sobre o valor gerado com as vendas ou a prestação de serviços que utilizam esse licenciamento."

A primeira propriedade intelectual desenvolvida pela empresa é a que está sendo analisada nesse trabalho e serve como case de muito aprendizado para a equipe. A produção da primeira temporada terminou em 2017 e esse período serviu para que os gestores, que atuavam no setor varejista, pudessem entender melhor como funciona o mercado audiovisual e de que forma poderiam se sobressair nele. Além disso, a sua segunda temporada já está em desenvolvimento e, no ano de 2018, lançou-se um spin-off musical da série. Vislumbrando o crescimento da empresa, existem ainda mais 3 outras propriedades intelectuais sendo desenvolvidas, em fase de *concept*. Para essas propriedades, estuda-se a possibilidade de co-produzir com estúdios de animação experientes internacionais.

Um conteúdo de animação pode ser abordado e monetizado de várias formas como, vendendo a série para emissoras, licenciando a marca para indústrias, licenciando a marca para eventos ou parques temáticos ou até se utilizando de incentivos do governo para o desenvolvimento da cultura brasileira. De forma geral, essas diversas formas de receita disponíveis na indústria criativa são, normalmente, consideradas excludentes entre si. Uma produtora de animação raramente possui conhecimento sobre licenciamento, uma agência de licenciamento não possui contato com a produção e desenvolvimento das propriedades que licenciam. Então, aproveitando o conhecimento e a experiência no varejo, os fundadores decidiram abordar todos esses serviços, tornando a empresa um núcleo de criação e detenção

de conteúdos infantis nacionais, guiando o desenvolvimento da propriedade intelectual de forma a vislumbrar, suas artes e personagens, no mercado do licenciamento.

Dessa forma, todas as etapas de pré-produção e produção de conteúdo - desde o concept até a animação e finalização - são desenvolvidas com base no que poderá ser aproveitado para o mercado. Algumas reflexões são, por exemplo, quais cenários poderão se tornar brinquedos? Quais personagens poderão virar estampas? Ou até, quais objetos da série podem virar objetos reais no mercado?

Por ter sido uma marca que surgiu nas prateleiras de uma empresa varejista e ter "migrado" para o setor audiovisual, costuma-se dizer que é um exemplo de "case ao contrário" pois, a propriedade intelectual só se torna produto quando já alcançou um grande sucesso, como por exemplo, a Disney, que lança produtos após o lançamento do seu conteúdo ter ido ao ar.

A produção da primeira temporada foi financiada, principalmente, pela primeira empresa citada nesse capítulo, a qual lançou a linha como estampa de produtos, e pela Disney que, quando conheceu o conteúdo de perto, decidiu investir no projeto, opinando em diversas aprovações, investindo seu *know-how* e uma quantia de dólares. Recentemente, o projeto recebeu aporte do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) e da ANCINE (Agência Nacional do Cinema) para cobrir os custos com o desenvolvimento da propriedade intelectual e garantir que as receitas advindas dela, sejam "reaplicadas" no país.

A primeira temporada estreou no Disney Channel e Disney Jr. da América Latina em janeiro de 2018, hoje já está presente em diversas outras emissoras e plataformas online, além de contar com agentes responsáveis por vender conteúdo e licenciamento da marca na China, Malásia, Filipinas, Indonésia, Tailândia, Singapura e nos continentes: Europa, América Latina e América do Norte.

4 DESENVOLVIMENTO

Nesse capítulo, serão abordadas as metodologias, contextualizadas no capítulo 2, que estiverem de acordo com os objetivos desse trabalho e com as realidades da empresa e da marca, descritas no capítulo 3. Buscando estruturar o valor e posicionamento da marca, além de criar informações que servirão como base para as decisões estratégicas da empresa, optou-se pela seguinte sequência de ferramentas para análise: (1) Mapa de Empatia; (2) Canvas Proposta de Valor; (3) Business Model Canvas, como foram identificados segmentos de clientes distintos, onde cada um busca um valor diferente por isso, essas três ferramentas foram aplicadas para os três públicos mapeados. Com as informações obtidas na etapa anterior, outras metodologias foram aplicadas, na sequência: (4) Golden Circle e (5) Objective and Key Results (OKRs).

Na primeira etapa do desenvolvimento, aplicam-se as ferramentas 1, 2 e 3 definindo como a marca iria entregar valor aos segmentos de clientes mapeados: (a) B2C: Pais e responsáveis por crianças na fase pré-escolar, crianças e pessoas com apreço por conteúdos e produtos que condizem com os conceitos abordados na marca; (b) B2B: Industrias e empresas que trabalham com a aplicação de propriedade intelectual de terceiros em seus produtos/serviços, ou seja, inseridos no mercado de licenciamento de conteúdo; (c) B2B: Emissoras e plataformas de conteúdo online, com foco no público infantil.

Na segunda parte desse capítulo, as ferramentas não são mais divididas entre os segmentos, mas sim aplicadas de forma única focando na marca e na empresa, como um todo. Para isso, são utilizados os resultados obtidos na etapa anterior, servindo de base da estrutura de gestão estratégica da marca, através do mapeamento de propósito e *core business*, aplicando a ferramenta 4. Com as informações dos modelos de negócios, obtidos na etapa anterior, e com os resultados da ferramenta, Golden Circle, é possível estruturar os resultados - aplicando a ferramenta 5 – os quais serão buscados para que a marca alcance seus objetivos, de forma metrificada e através das capacidades empresa frente as expectativas dos consumidores.

4.1 B2C

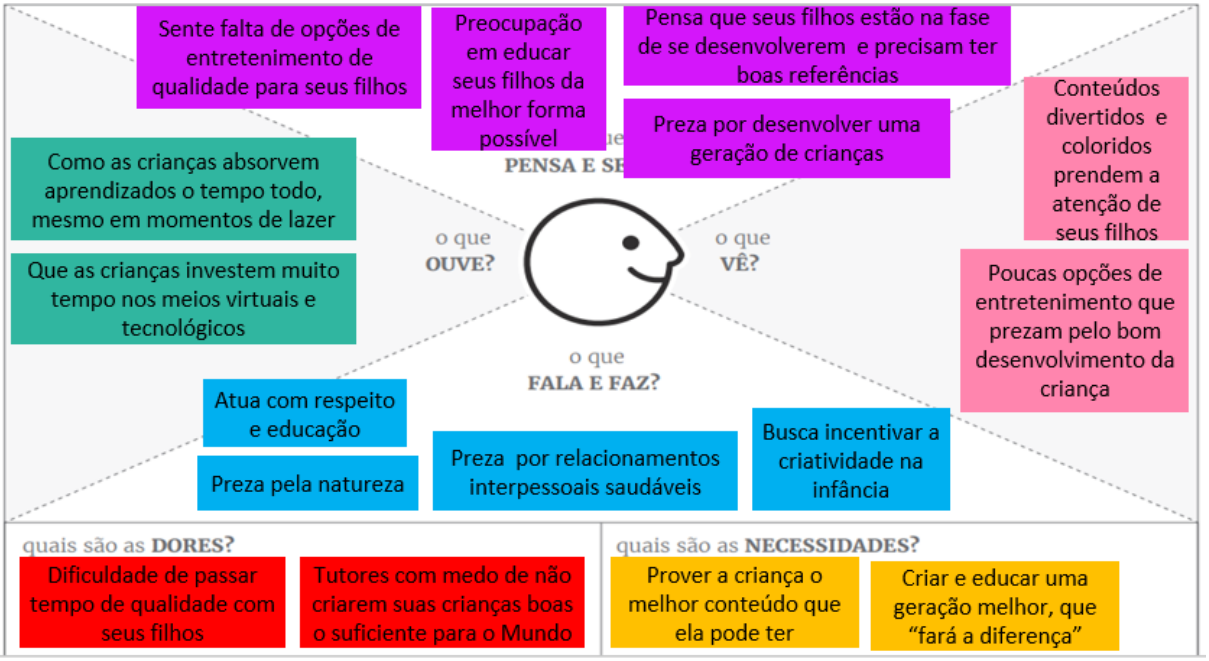
O primeiro segmento de clientes a ser abordado nesse trabalho, são os pais e responsáveis por crianças de 0-6 anos que acompanham os conteúdos que seus filhos consomem e, consequentemente, adquirem produtos dos seus personagens favoritos. Além deles, também podem ser considerados clientes desse segmento, pessoas que tenham apreço por produtos coloridos e fofos, de qualquer categoria do mercado.

Esse é um segmento muito importante de ser trabalhado pois, se o público alvo não possui interesse na marca que está sendo desenvolvida, os outros dois segmentos de clientes não vão ter para quem vender.

4.1.1 Mapa de Empatia

Como primeira etapa do mapeamento desse segmento de clientes, foi aplicado o mapa de empatia, buscando entender em qual realidade o consumidor se encontra e como a marca pode se encaixar na sua rotina, ideologias e necessidades.

Figura 8 - Mapa de Empatia B2C



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

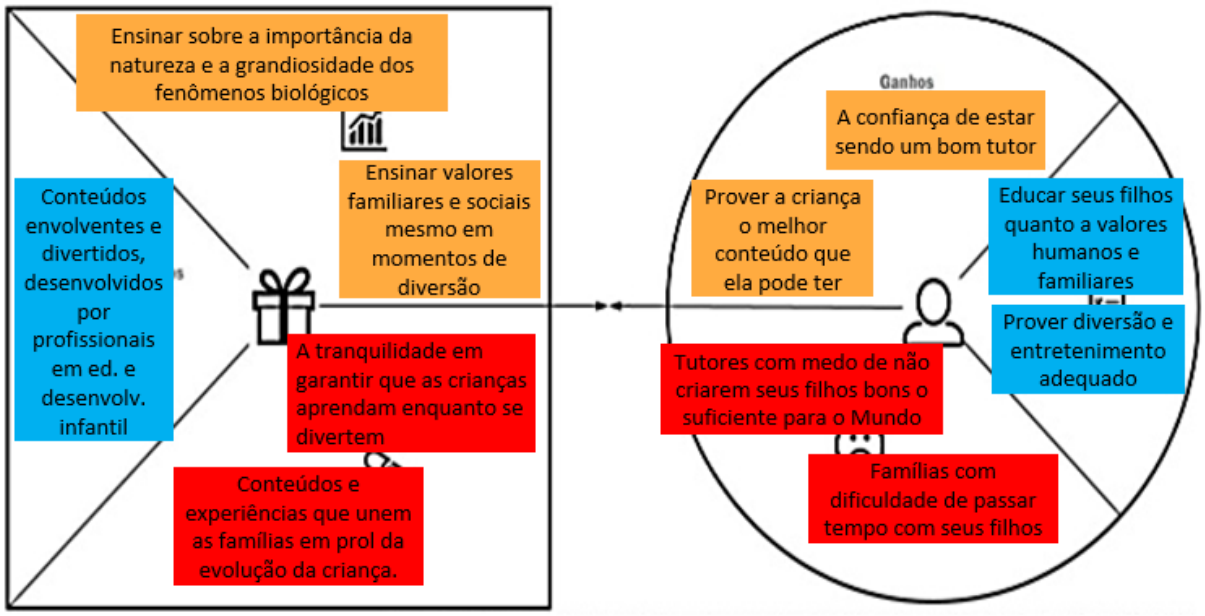
Todas as informações apresentadas nessa ferramenta, são frutos do que os clientes e, também, do que os pais com os quais os colaboradores da empresa se relacionam, relatam e opinam, de forma informal. Como citado anteriormente, as percepções dos conteúdos disponíveis no mercado se assemelham muito às dores que os fundadores evidenciaram antes de investir no desenvolvimento da marca. Além disso, outra dor relatada nesse material é a dificuldade dos pais em passar tempo de qualidade com seus filhos algo que, antes era "responsabilidade" das mães de ficar em casa com as crianças e atualmente já não existe mais. Pais, mães e responsáveis trabalham ou estudam o dia todo, deixando muitas crianças em tempo

integral na escola, o que pode impactar para que elas não tenham referências familiares tão fortes, quanto a valores, respeito e carinho.

4.1.2 Canvas Proposta de Valor

Com as informações levantadas na ferramenta anterior, foi possível analisar as tarefas e as dores dos consumidores da marca, além de mapear os possíveis ganhos que eles teriam, enquanto consomem o conteúdo.

Figura 9 - Canvas Proposta de Valor aplicado ao B2C



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para explicar o preenchimento do Canvas Proposta de Valor, estruturou-se uma tabela, onde a primeira coluna refere-se as características que o serviço deve ter, de acordo com o que foi listado como criador de ganho e analgésicos no Mapa de Valor. Na segunda coluna, está a descrição de como essa característica iria impactar o consumidor, para isso, foram utilizados dados científicos e exemplos práticos.

Tabela 1 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2C

Característica do Serviço	**Justificativa**
Ensinar valores familiares, sociais e biológicos (naturais) em enquanto se divertem.	É cientificamente comprovado que as crianças absorvem conhecimento o tempo todo, inclusive durante o seu tempo de lazer. Ter conteúdos educativos, faz com que os pais se sintam tranquilos e confiem no conteúdo do que estão disponibilizando aos seus filhos.

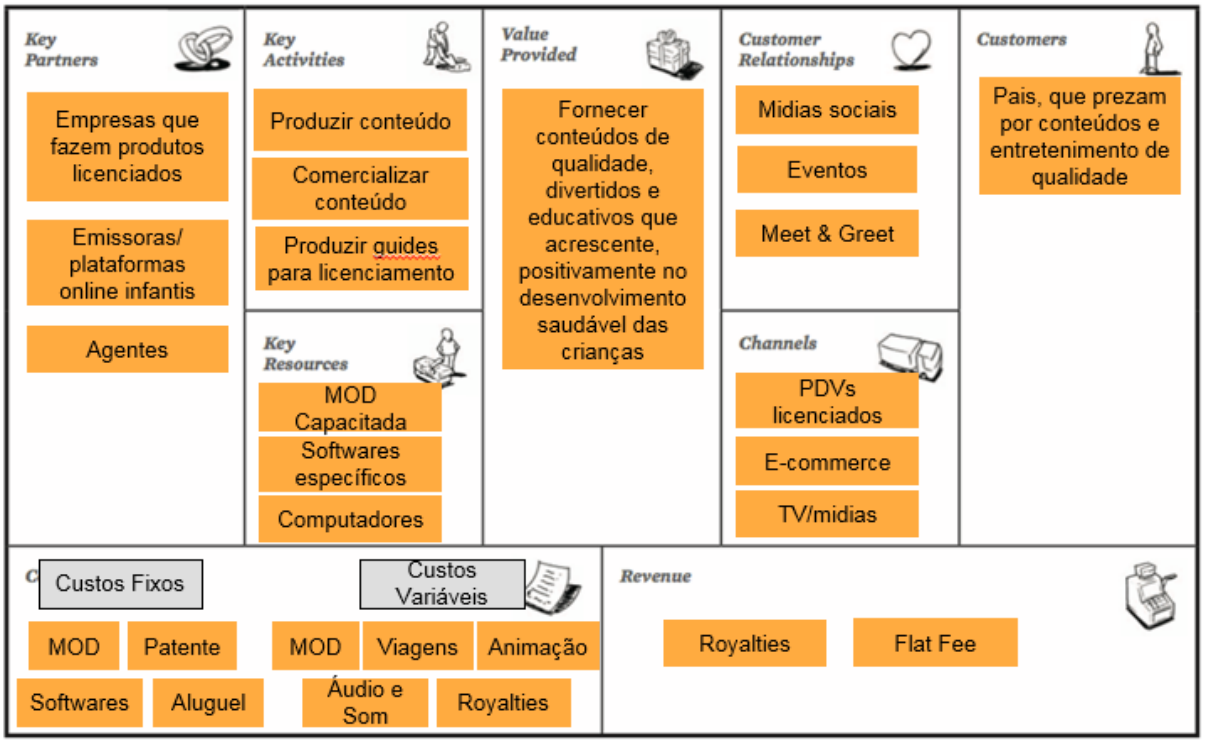
Conteúdo e experiências que unem as famílias em prol da evolução e educação da criança.	Ensinar valores familiares, sendo um conteúdo que mostrará às crianças a importância da família e do respeito com todos. Além disso, permite que os pais possam passar esse tempo com seus filhos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.3 Business Model Canvas

Ao aplicar as necessidades e expectativas do público alvo, descobertas no item 4.1.2, foi possível definir toda a estrutura que o negócio precisa ter para atende-las de forma viável e eficiente.

Figura 10 - Business Model Canvas aplicado ao B2C



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesse modelo de negócios, foram considerados parceiros chave: as empresas que trabalham com licenciamento de produtos, independente da categoria, da marca, considerando que eles possuem mais contato com o consumidor final, sendo responsáveis por toda a experiência que o cliente terá com aqueles produtos e, consequentemente, da marca; as emissoras que são responsáveis por disponibilizar o conteúdo em seus canais, sendo eles de televisão ou online; e os agentes, que funcionam como representantes de vendas porém, a venda

que eles realizam, são os direitos de uso das imagens e da propriedade intelectual, tanto para licenciamento quanto para transmissão de conteúdo.

Nesse último caso, as remunerações chegam até a empresa através dos parceiros listados, como taxa de royalties de produtos vendidos ou de engajamento com o conteúdo nas emissoras. Além disso, muitos contratos são trabalhados com "Flat Fee", que é uma taxa fixa, utilizada como mínimo garantido de alguns contratos ou um valor fechado para o uso do conteúdo digital, de forma livre, nos domínios do parceiro.

Outro ponto importante a ser listado, é o de que os recursos chave necessários para atender as expectativas dos consumidores, são: Mão de obra (MOD) qualificada como: designers, animadores experientes, ilustradores, vendedores, etc.; Softwares específicos: utilizados para as etapas de ilustração, animação, aprovação e desenvolvimento de produtos e ERP; Computadores e máquinas adequadas para comportar o peso dos arquivos de criação e os acessórios utilizados na produção.

Todos esses recursos geram custos para a empresa, sendo eles variáveis ou fixos, dependendo da situação. Além disso, a empresa possui custos com os serviços terceirizados como: Sonorização do conteúdo e Estúdios de animação; viagens a negócio, normalmente realizadas pelo time comercial; aluguel do espaço físico, bem como suas contas de serviços como internet, luz, água, telefone e servidor; O valor fixo pago para garantir os direitos autorais da marca.

O licenciamento de produtos e a transmissão de conteúdo, devem trabalhar juntos para que o cliente final tenha uma experiência coerente e alinhada com os valores da empresa e com o que lhe foi "vendido" como imagem da marca.

Para comunicar-se com esse público, tem se utilizado do Instagram e Facebook.

4.2 B2B

O segundo segmento de clientes abordado nesse trabalho são as indústrias e empresas que trabalham com produtos licenciados, ou seja, adquirem os direitos de usar a imagem dos personagens em seus produtos e são responsáveis por inseri-los no mercado.

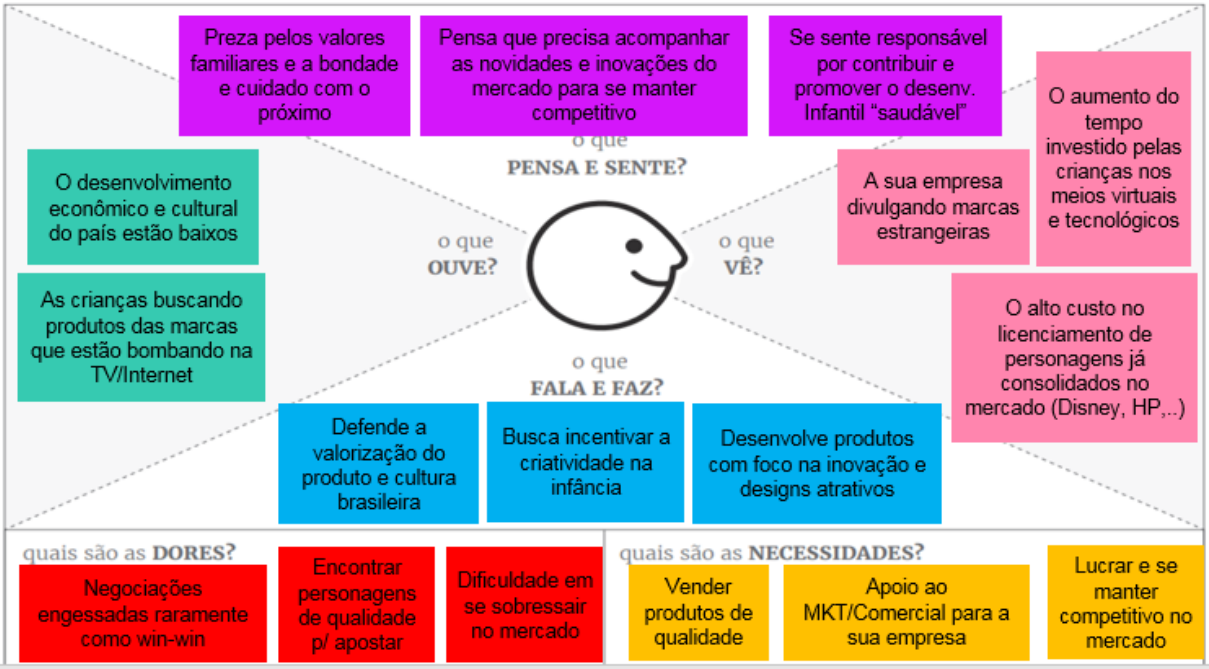
4.2.1 Mapa de Empatia

Utilizando-se da ideia de que esse segmento de cliente é tratado como um "parceiro", visando sempre a negociação "ganha-ganha", estruturou-se o mapa de empatia para entender

quais eram as fraquezas desses parceiros, efetivados ou potenciais, e como a empresa poderia auxiliar e atuar nessas dores.

As informações reunidas e explanadas nessa ferramenta, foram absorvidos graças a uma relação próxima entre a empresa e seus licenciados. Além disso, os fundadores e outros alguns colaboradores possuem currículos de mais de 15 anos de atuação no varejo, tornando-os bastante experientes nesse mercado.

Figura 11 - Mapa de Empatia – B2B

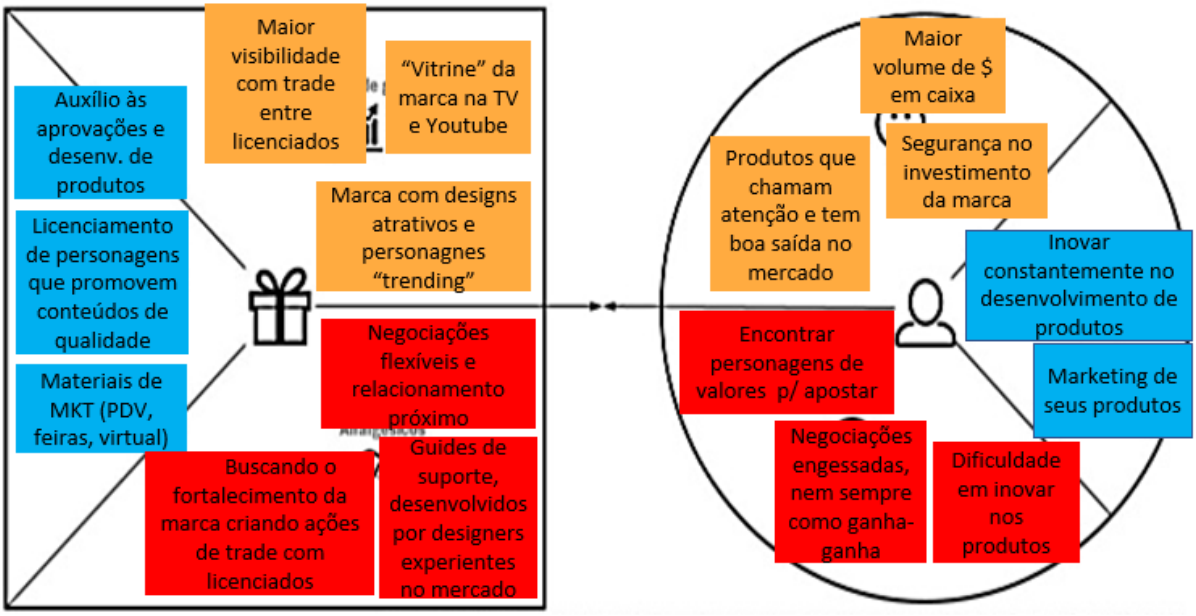


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.2.2 Canvas Proposta de Valor

Novamente, as informações obtidas no mapa de empatia, foram adicionadas a parte de Perfil do Cliente, no Canvas Proposta de Valor, dando ênfase para as situações que a empresa pode atuar diretamente, através da sua prestação de serviços.

Figura 12 - Canvas Proposta de Valor B2B



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para o melhor entendimento das informações contidas no Canvas Proposta de Valor, estruturou-se uma tabela. Na primeira coluna, foram listadas as características que o serviço deve ter, levando em consideração os criadores de ganho e os analgésicos, listados na parte de Mapa de Valor. Na segunda coluna, foram exemplificadas algumas possíveis situações que justificariam a importância de cada característica.

Tabela 2 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2B

Característica do Serviço	**Justificativa**
Maior visibilidade para os licenciados, com proatividade da empresa ao desenvolver ações de mkt e trade, entre eles.	Como os licenciados estão todos trabalhando para que a marca cresça e se fortaleça no mercado, sempre que houver grandes ações e visualizações por parte de qualquer licenciado, vai impactar no outro. Por isso o networking entre eles é tão importante.
Guides e designs atrativos, apostando em personagens "trend" desenvolvidos por designer experientes em varejo	Buscando ser uma marca atemporal e que possa ser utilizada, não só por crianças, mas por pessoas que gostem desse estilo fofo e colorido, o marketing está focado em desenvolver style guides que possam ser adequados para qualquer idade e qualquer produto, desde materiais escolares, produtos de higiene e beleza ou até confecção.

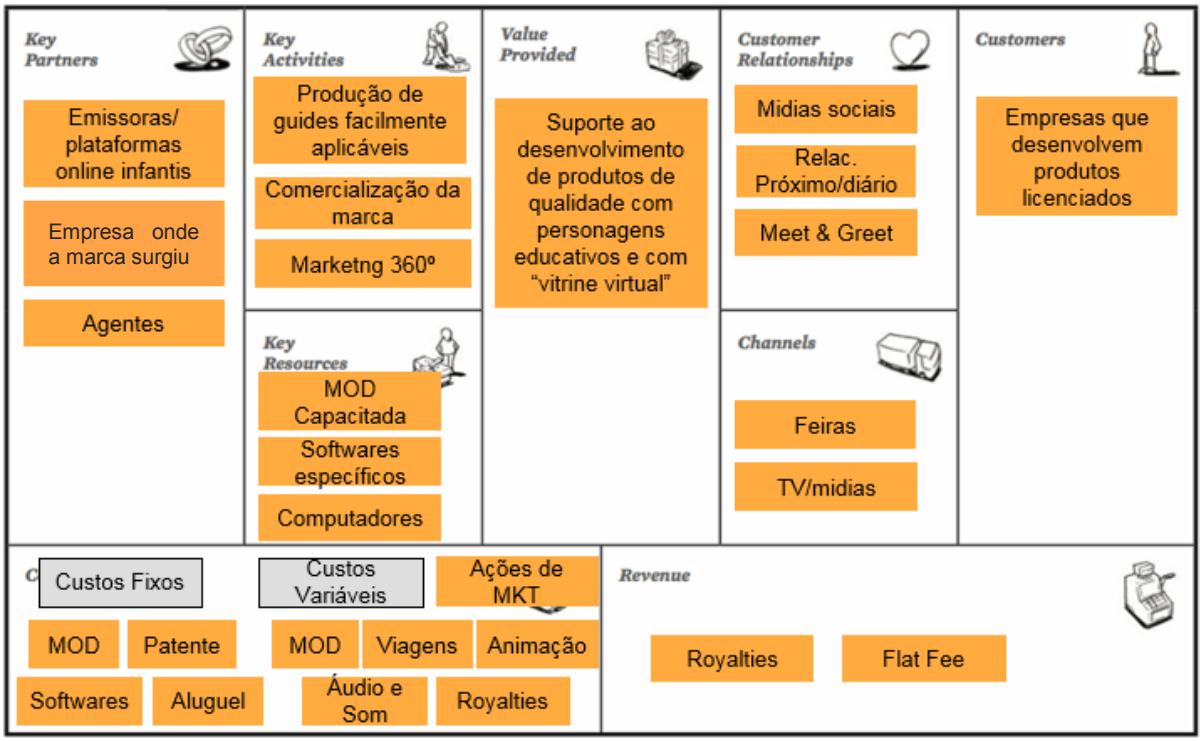
"Vitrine" da marca atuando como divulgação na TV e plataformas digitais.	Com a animação inserida no mercado audiovisual, nacional e internacional, essa programação acaba atingindo as crianças e seus responsáveis de forma a promover a marca e torná-la algo que as pessoas buscam quando vão às compras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.2.3 Business Model Canvas

Seguindo o processo do item 4.1.3, a aplicação dos resultados do Canvas Proposta de Valor, ao Business Model Canvas, facilita a estruturação do modelo de negócios para atender as demandas mais significativas desse segmento de cliente.

Figura 13 - Business Model Canvas aplicado ao B2B



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Muitas das informações dispostas nesse framework, foram descritas no item anterior, 4.1.3. No entanto, pode-se evidenciar que um outro parceiro foi citado, a primeira empresa, na qual a marca surgiu, por ser do mesmo grupo empresarial, permite que se aproveite do seu forte posicionamento no mercado para auxiliar na divulgação dos produtos da marca, mesmo sendo

de outros licenciados, disponibilizando seu e-commerce para vendas casadas e sua fábrica para a produção de MVPs, sempre que a estrutura permite.

Outra informação importante, é a adição da atividade chave "Marketing 360º". Como a empresa busca sempre fazer negociações amigáveis e que ambos os lados possam crescer juntos, o marketing 360º responsabiliza a empresa por munir o licenciado de materiais de marketing, que auxiliem ele na sua venda. Tais materiais podem ser: os conteúdos digitais animados de qualquer propriedade da marca licenciada; a disponibilização de materiais para a divulgação no PDV (Ponto de Venda); materiais digitais para movimentar as mídias sociais; a realização de Meet & Greets com personagens da série animada; entre outros A adição dessa atividade chave, exige que as ações com marketing também sejam consideradas nos custos variáveis desse modelo de negócios.

Para comunicar-se com o público B2B, tem-se utilizado do LinkedIn e Whatsapp.

4.3 B2B

O terceiro segmento de clientes abordado nesse trabalho são as emissoras de televisão e plataformas de conteúdo digital, focadas no público infantil, principalmente "pré-escolar", que é o target da marca.

4.3.1 Mapa de Empatia

Trabalha com algumas emissoras de televisão e alguns parceiros que atuam com plataformas de conteúdo digital. Além disso, mantêm contato direto com agentes de conteúdo. Através das informações e dos relatos desses parceiros, estruturou-se o mapa de empatia, conforme a figura 21, abaixo.

Figura 14 - Mapa de Empatia aplicado ao B2B

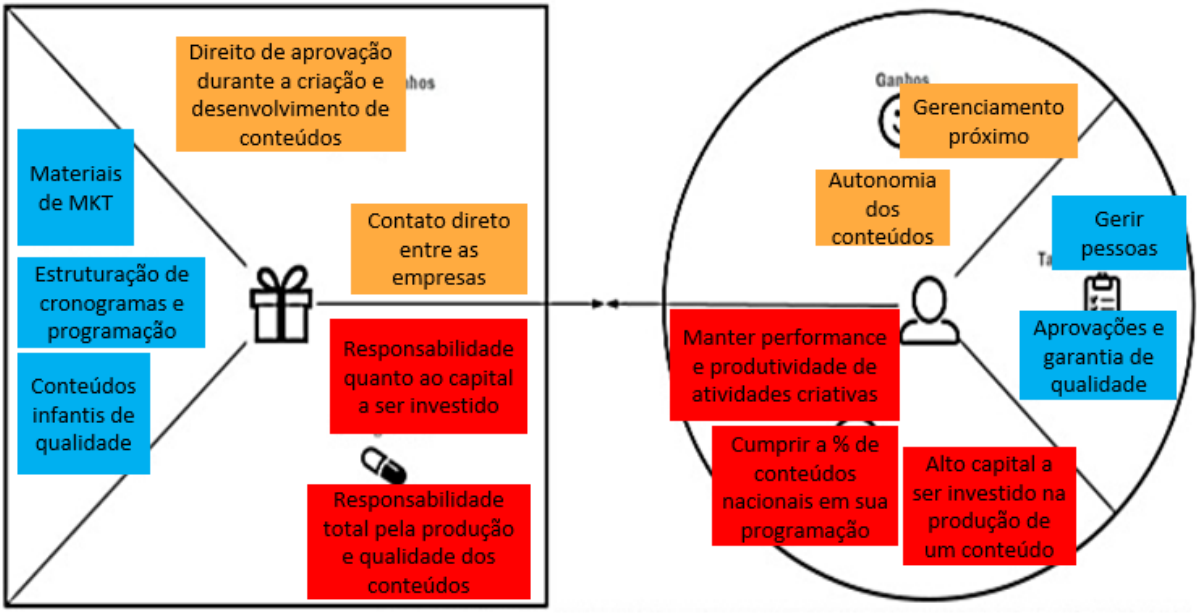
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Uma informação bastante importante a ser explorada nesse segmento de clientes, é a necessidade que as emissoras têm de promover uma porcentagem, especificada por lei, de conteúdos nacionais disponíveis na sua programação. Como o setor audiovisual brasileiro está em desenvolvimento, torna-se mais fácil conseguir um espaço nas programações das grandes emissoras internacionais, abrindo portas para outros territórios.

4.3.2 Canvas Proposta de Valor

O lado direito dessa ferramenta, o Perfil do Cliente, foi estruturado através das informações obtidas na etapa anterior, permitindo que as funcionalidades do serviço, expressas no lado esquerdo, no Mapa de Valor, pudessem ser estruturadas de acordo com a realidade do cliente.

Figura 15 - Canvas Proposta de Valor aplicado ao B2B



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na tabela abaixo, foram descritas, de forma mais assertiva e completa, as informações dispostas no Mapa de Valor do serviço. Na primeira coluna, são as características que ele deve ter para atender aos consumidores, na segunda, situações hipotéticas que justifiquem a sua importância.

Tabela 3 - Correlação Canvas Proposta de Valor B2B

Característica do Serviço	**Justificativa**
Responsabilidade quanto ao capital a ser investido	O alto custo de produção de uma propriedade intelectual pode ser uma dor para emissoras que não possuem grande capital disponível para esse tipo de investimento. A empresa está estruturada para gerar suas receitas através do licenciamento e, para a marca, de forma específica, foram absorvidos valores de auxilio com o BNDES e ANCINE.
Responsabilidade quanto a produção e qualidade dos conteúdos	Como parte da missão e propósito da marca, existe um compromisso sério com a produção de conteúdo de qualidade, que seja feito, não apenas com imagens de qualidade, mas com conteúdo educativo e que agregue valor às crianças.
Relação próxima entre as empresas	Também seguindo a linha de manter contratos e parcerias de forma a garantir o cenário "ganha-ganha", manter contato próximo com clientes e fornecedores é uma rotina que garante esse ganha-ganha e, no caso das

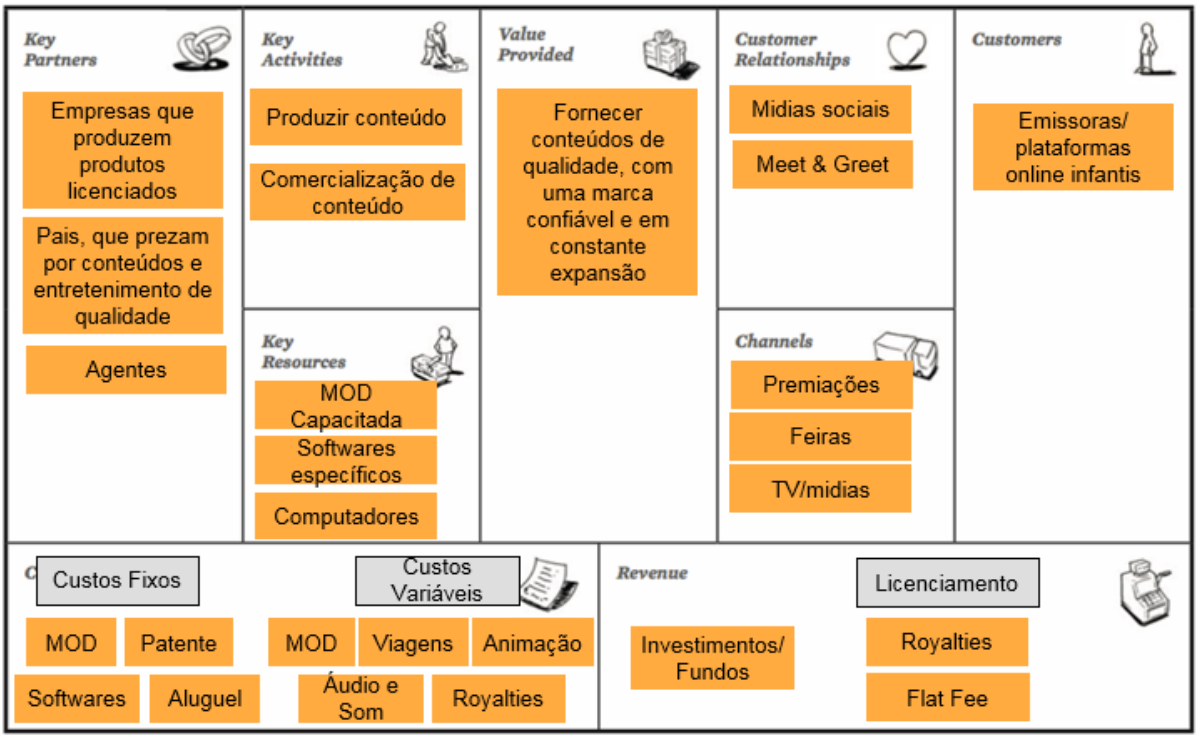
	emissoras, permite que elas possam opinar quanto a aprovações no desenvolvimento de conteúdos e auxilie em algumas tomadas de decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.3.3 Business Model Canvas

Seguindo a ordem de etapas dispostas nesse capítulo, essa é última ferramenta a ser aplicada para esse segmento de clientes e assemelha-se muito aos Business Model Canvas anteriores, o que pode ser evidenciado na Figura 16, abaixo.

Figura 16 - Business Model Canvas aplicado ao B2B



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

É importante ressaltar que, apenas nesse Business Model é que os Investimentos e aportes obtidos com Fundos Monetários, podem ser considerados. Isso ocorre, pois, esses montantes são disponibilizados pelo Governo, através de editais, para incentivo ao desenvolvimento da cultura e do cinema no Brasil. Além disso, as outras formas de receitas variam entre “Royalies” e “Flat Fee” onde, dependendo do contrato, a emissora compra os direitos da licença por um período X ou apenas presta royalties referentes a sua transmissão e visualização pelo público.

Nos canais de distribuição, também estão inclusas as premiações, nacionais e internacionais, as quais o conteúdo está concorrendo. Esse tipo de visualização, pode trazer grandes negócios e interesse da imprensa na divulgação da marca.

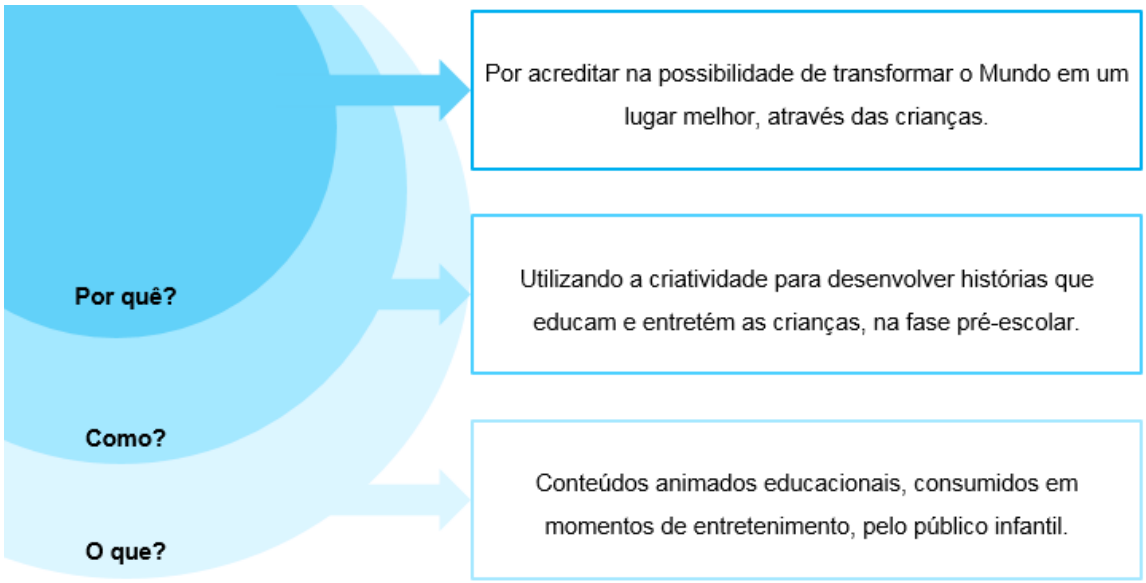
Por último, o que é importante ressaltar, são as informações disponibilizadas na parte de “Recursos Chave” onde a “Mão De Obra Capacitada” diz respeito há muitos profissionais específicos, são eles: animadores, diretores, roteiristas, equipe de arte, equipe de produção executiva e profissionais da área comercial, que entendam do mercado, falem vários idiomas e estejam dispostos a viajar pelo mundo vendendo esse conteúdo.

4.4 GOLDEN CIRCLE

De acordo com as informações que foram reunidas nas etapas anteriores desse desenvolvimento, aplicou-se a ferramenta Golden Circle, de forma a atender as expectativas do público e atuar de acordo com o propósito e essência da marca.

Normalmente, qualquer pessoa que esteja estruturando essa ferramenta para seu negócio ou até para si mesmo, tende a iniciar pelos níveis mais “superficiais”, deixando o propósito e razão de existir por último. Mesmo assim, de acordo com Simon Sinek, a comunicação e a estruturação dos argumentos de venda, devem ser iniciados pelo seu motivo principal de existir, mesmo que isso exija um pouco mais de esforço na estruturação desses três conceitos. Por esse motivo, a sequência utilizada para estruturar essa ferramenta foi “de dentro para fora”, conforme indicado nas bibliografias. O resultado está retratado na Figura 17, abaixo.

Figura 17 - Golden Circle da marca



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com a figura acima evidencia-se – em resposta ao "por quê?" – a "razão de existir" da marca, que já foi explicitado anteriormente nesse trabalho. O grande motivo pelo qual a empresa e seus conteúdos surgiram, vêm da crença em poder melhorar a educação, os princípios e os valores do planeta, ao auxiliar na estruturação desse senso crítico nas crianças, visando uma transformação positiva.

Na segunda etapa dessa metodologia, definem-se os pilares que serão utilizados para garantir que a marca entregue e cumpra seu propósito, conforme descrito na ferramenta. Para isso, a marca utiliza do núcleo criativo que a empresa possui e sua equipe pedagógica para criar histórias que eduquem e divirtam as crianças, na fase pré-escolar.

Como etapa final do Golden Circle, define-se, no nível mais "raso" dessa ferramenta, através de quais produtos ou serviços a marca irá entregar os valores descritos anteriormente. No caso da marca analisada, são conteúdos animados educacionais, consumidos em momentos de entretenimento.

Para cumprir com todos os pilares descritos nessa ferramenta, os conteúdos tratam de aprendizados compartilhados através de histórias que, nesse caso, são os mais diversos como, conceitos de biologia e fenômenos naturais, e, o seu diferencial, é trabalhar também a inteligência emocional, abordando discussões sobre os sentimentos e valores familiares.

4.5 OBJECTIVE AND KEY RESULTS

Conforme estruturado nesse trabalho, um dos principais objetivos é a estruturação de OKRs – Objective and Key Results – para embasar a tomada de decisão estratégica da marca, além de permitir a mensuração do seu crescimento quanto aos objetivos traçados. Por se tratar de uma marca nova no mercado, que está buscando expandir seu alcance e aprimorar o desempenho de suas atividades, foram estruturadas as seguintes OKRs:

Figura 18 - OKRs Globais para a marca

Up! Content Co.: Bubu e as Corujinhas		
		Cumprimento do Objetivo
Ingressar no mercado de conteúdo Chinês	**Progresso**	**40%**
Ter o contrato de conteúdo assinado com pelo menos uma empresa chinesa para exibição em 2020	100%	
Produzir 26 episódios OnAir para novembro de 2019	8%	
Traduzir e dublar 26 episódios para dezembro de 2019	11%	
		Cumprimento do Objetivo
Melhorar a produtividade das equipes criativas, em 20%	**Progresso**	**42%**
Reduzir em 20% os atrasos das entregas da equipe artística, até março de 2019	60%	
Atingir 100% das rotinas validadas de 2/3 das diretorias, até setembro de 2019	23%	
Reduzir 10% dos atrasos em entregas do setor criativo, até março de 2019	43%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Esses objetivos foram definidos com as equipes responsáveis por cada um desses resultados, sendo elas, direção de produção, direção criativa e direção comercial. Nessas OKRs, foram abordados objetivos focados, principalmente, na diretoria de produção pois é a área que possui mais capacidade em mensurar seus resultados e acompanhar o progresso dessas estratégias.

Visando a expansão internacional e a estruturação da empresa, para que possa suportar as demandas advindas dos novos territórios consumidores, os objetivos principais traçados foram: (1) Ingressar no mercado de conteúdo Chinês, o motivo pelo qual a segunda temporada da propriedade intelectual, está sendo desenvolvido com tanta “pressa”. Para suportar esse objetivos, foram definidos três resultados chave, sendo eles: (a) Ter o contrato de conteúdo assinado com uma empresa chinesa para exibição em 2020, que já está finalizado, por isso 100% de progresso; (b) Produzir 26 episódios *OnAir* para novembro de 2019, dos quais nenhum está finalizado 100% mas algumas de suas etapas sim, por isso os 8%; (c) Traduzir e dublar 26 episódios para dezembro de 2019, E (2) Melhorar a produtividade das equipes criativas, em 20%, é um dos principais fatores críticos do processo produtivo da empresa. Para alcançar esse

objetivo, os três resultados chave definidos, foram: (a) Melhorar em 10% a eficiência dos 2 macro processos criativos, até junho de 2019, na produção dessa série animada, existem 2 macro processos criativos, o processo artístico – que fica abaixo da diretoria criativa – e o processo de animação da série – que fica abaixo da diretoria de produção, como ambos processos andam juntos, optou-se por abordá-los unidos também; (b) Atingir 100% das rotinas validadas de 2/3 das diretorias, até setembro de 2019, como explicitado no item anterior, cada um dos processos fica abaixo de uma das três diretorias existentes na empresa, por isso, optou-se por abordar apenas as duas diretorias responsáveis por essas equipes, deixando o mapeamento de rotina do setor comercial para momentos futuros; (c) Reduzir em 20% os atrasos das entregas da equipe artística, até março de 2019, esse é um dos problemas mais graves da equipe criativa da empresa, comprometendo cronogramas, clientes e as outras equipes.

Abaixo, o desmembramento dos dois objetivos traçados e a porcentagem de desempenho de cada um deles:

Figura 19 - Desdobramento da 1ª OKR

Ingressar no mercado de conteúdo Chinês		
		Cumprimento do Objetivo
Ter o contrato de conteúdo assinado com pelo menos uma empresa chinesa para exibição em 2020	**Progresso**	**100%**
Prospecção com agentes de conteúdo na China, até janeiro de 2018	100%	
Prospecção do agente com emissoras e plataformas de conteúdo digital, até julho de 2018	100%	
Assinatura de contrato para a transmissão do conteúdo, iniciando em janeiro de 2020	100%	
		Cumprimento do Objetivo
Produzir 26 episódios OnAir para novembro de 2019	**Progresso**	**8%**
Produção de 26 animatics até junho 2019	23%	
Produção de 26 Design Packs até julho de 2019	16%	
Animação de 26 episódios OnAir até novembro de 2019	0%	
		Cumprimento do Objetivo
Traduzir e dublar 26 episódios para dezembro de 2019	**Progresso**	**11%**
Realizar orçamento com 3 empresas de dublagem, até janeiro de 2019	33%	
Traduzir 26 roteiros, considerando expressões e apropriações culturais da região, até março de 2019	0%	
Gravar a dublagem de 26 episódios, até dezembro de 2019	0%	
	Total de cumprimento dos objetivos	**40%**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O primeiro objetivo foi desmembrado em três resultados chave, conforme descrito anteriormente nesse capítulo, para alcançar esses resultados, outros nove foram criados, para que seja possível analisar os progressos de forma mais pontual. São eles:

1. Ter o contrato de conteúdo assinado com pelo menos uma empresa chinesa para a exibição em 2020, o progresso de todo esse resultado chave é de 100% pois já existem contratos em execução com o mercado chinês de conteúdo; sendo desmembrado em:

    a) Prospecção com agentes de conteúdo na China, até janeiro de 2018;
    b) Prospecção de agente com emissoras e plataformas de conteúdo digital, até julho de 2018;
    c) Assinatura de contrato para a transmissão do conteúdo, iniciando em 2020;

2. Produzir 26 episódios *OnAir* para novembro de 2019, uma temporada, na China, possuí 52 episódios, número total de semanas no ano. A primeira temporada da série possui 26 episódios, em três idiomas, para entregar ao mercado chinês, é necessário ter o dobro desse conteúdo. Por isso, apenas a produção de 26 foram consideradas:

    a) Produção de 26 animatics, até junho de 2019, "animatic" é o vídeo esqueleto da animação, já existem 6 prontos para a segunda temporada, por isso, 23% de progresso;
    b) Produção de 26 Design Packs, até julho de 2019, "desing pack" é toda a arte referente a cada um dos episódios, 4 já estão prontos, por isso os 16% de progresso;
    c) Animação de 26 episódios *OnAir*, até novembro de 2019, não há nenhuma animação pronta da segunda temporada, por isso 0% de progresso;

3. Traduzir e dublar 26 episódios para dezembro de 2019:

    a) Realizar orçamento com três empresas de dublagem até janeiro de 2019, em 33% pois um orçamento já foi recebido e analisado;
    b) Traduzir 26 roteiros, considerando expressões e apropriações culturais da região, até março de 2019, nenhuma tradução foi realizada até o momento, por isso 0%;
    c) Gravar a dublagem de 26 episódios, até dezembro de 2019, nenhuma dublagem foi realizada até o momento, por isso 0%.

Figura 20 - Desdobramento da 2ª OKR

Melhorar a produtividade das equipes criativas, em 20%		
		Cumprimento do Objetivo
Melhorar em 10% a eficiência dos 2 macro processos criativos, até junho de 2019	**Progresso**	**60%**
Mapear os 2 macro processos - AS IS, até dezembro de 2018	100%	
Aplicar melhorias nas etapas criticas nos 2 macro processos - TO BE, até fevereiro de 2019	60%	
Adquirir 5 equipamentos melhores, até junho de 2019	20%	
		Cumprimento do Objetivo
Atingir 100% das rotinas validadas de 2/3 das diretorias, até setembro de 2019	**Progresso**	**23%**
Mapear rotinas de trabalho de 2/3 das diretorias, até março de 2019	50%	
Verificar a possibilidade de melhorias e aplicá-las até junho de 2019	10%	
Validar as novas rotinas, até setembro de 2019	10%	
		Cumprimento do Objetivo
Reduzir em 20% os atrasos das entregas da equipe artística, até março de 2019	**Progresso**	**43%**
Mapear 100% das incoformidades que acarretaram atrasos, até janeiro de 2019	50%	
Aplicar PDCA em 40% dessas inconformidades, até março de 2019	10%	
Projetar o desconto da remuneração variável individual para cada atraso ocorrido, até fevereiro de 2019	70%	
	Total de cumprimento dos objetivos	**42%**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No desmembramento da 2ª OKR, os três resultados chave foram desmembrados em outros três resultados menores, para que seguissem as orientações bibliográficas da metodologia, conforme a figura, esses são os resultados almejados para os objetivos de melhorar a produtividade das equipes criativas:

1. Melhorar em 10% a eficiência dos 2 macroprocessos criativos, até junho de 2019, desmembrado em:
    a) Mapear os 2 macroprocessos AS IS, até dezembro de 2018, os macroprocessos já foram mapeados conforme estavam sendo realizados, por isso os 100% em progresso;
    b) Aplicar melhorias nas etapas críticas nos 2 macroprocessos, até fevereiro de 2019, como os macroprocessos já foram mapeados, as melhorias mais urgentes já foram implementadas e estão passando por etapas de validação, por isso os 60%;
    c) Adquirir 5 equipamentos melhores, até junho de 2019, alguns dos computadores e tablets usados para as etapas de criação estão um pouco antigos e acabam travando ou operando de forma mais lenta que o normal.

2. Atingir 100% das rotinas validadas de 2/3 das diretorias, até setembro de 2019, foi desmembrado da seguinte maneira:

.

a) Mapear rotinas de trabalho de 2/3 das diretorias até março de 2019, para ser possível validar as rotinas, a primeira etapa deve ser mapeá-las, como os macroprocessos já estão desenhados, muitas rotinas acabaram sendo mapeadas também, só precisam ser documentadas de maneira mais minuciosa, por isso os 50% de progresso;
b) Verificar a possibilidade de melhorias e aplica-las até junho de 2019, conforme comentado no parágrafo anterior, as melhorias mais urgentes já foram implementadas e estão sendo validadas, 10% delas podem ser consideradas de rotina;
c) Validar as novas rotinas até setembro de 2019, também com progresso de 10% pois as melhorias aplicadas primeiro, já foram validadas.

3. Reduzir em 20% os atrasos das entregas da equipe artística, até março de 2019, sendo desmembrado em:

.

a) Mapear 100% das inconformidades que acarretaram atrasos, até janeiro de 2019, no mapeamento de processos foi possível identificar boa parte das razões pelas quais a equipe atrasa, por isso 50% de progresso;
b) Aplicar PDCA em 40% dessas inconformidades, até março de 2019, as melhorias mais urgentes tratavam diretamente o problema com prazos, por isso imagina-se que 10% dessas melhorias já estejam sendo analisadas;
c) Projetar o desconto da remuneração variável individual para cada atraso ocorrido, até fevereiro de 2019, desde agosto a empresa vêm trabalhando com feedbacks 360º para avaliar o desempenho das equipes, o primeiro semestre foi definido como fase de teste, onde o processo de feedback foi sendo lapidado, o passo seguinte é aplicar o projeto de atrelar o desempenho produtivo como parte dessa "nota". Atualmente, os gestores já consideram isso nas suas avaliações e alguns colegas de trabalho também, a ideia do projeto é que esse valor seja baseado em números, não em feedbacks de terceiros, por isso os 70%.

Ainda é muito difícil estruturar resultados para a marca pois, conforme exposto na 2ª OKR, muitos processos ainda não estão mapeados e, consequentemente, muitos indicadores ainda não foram desenvolvidos. Essa é uma preocupação muito grande da gerência da empresa e é considerada uma das demandas mais prioritárias para o setor de gestão.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho reuniu metodologias diversas que, combinadas, auxiliaram a direcionar a empresa quanto as suas estratégias de negócio. Para o melhor entendimento do cliente, as ferramentas Mapa de Empatia e Canvas Proposta de Valor, mostraram a sua imensa eficiência, com elas foi possível traçar modelos de negócios viáveis, para cada segmentação de clientes, através do posicionamento de valor que o consumidor esperava receber e de que forma a empresa conseguiria realizar essa entrega.

A aplicação das ferramentas de Mapa de Empatia, Canvas Proposta de Valor e Business Model Canvas foi realizada levando em consideração os três segmentos de clientes mapeados, resultando em três propostas de valor diferentes e três modelos de negócios diferentes, que, por se tratar de uma mesma marca, grande parte da sua estrutura se repetiu. Isso é bom pois demonstra que, mesmo com uma estrutura enxuta, é possível entregar três propostas de valor distintas, mas alinhadas.

Para que isso não atrapalhe a gestão estratégica da marca, aplicaram-se as metodologias de Golden Circle (Círculo Dourado) e Objective and Key Results (Objetivos e Resultados Chave), conforme descritos na revisão bibliográfica. Com o resultado dessas duas ferramentas, foi possível explicitar, de forma documental, a visão macro da marca, como essência e, de acordo com isso, quais são os objetivos que fazem sentido de serem perseguidos.

Por serem projetos novos, ainda faltam definir muitas estruturas, o que comprometeu um pouco o desempenho desse trabalho. Por exemplo, na estruturação de OKRs é imprescindível que existam indicadores para que os resultados possam ser mensurados, mas, em uma empresa onde poucos processos estão mapeados e rodando de forma correta, é muito difícil saber o que pode ser medido. Para isso, o setor de gestão daempresa está trabalhando no mapeamento dos processos internos para que se conheça de onde podem ser extraídas as informações necessárias para o uso de uma estrutura de indicadores, como os OKRs.

Atualmente, a empresa possui apenas a marca analisada e elas acabam se misturando quanto a necessidades, ambições e propósitos. Esse trabalho serviu para, além de explorar as metodologias estudadas, apresentar, de forma distinta, quais são os valores e os norteadores estratégicos propostos para a marca, utilizando uma sequência de ferramentas que facilitam a formulação e validação de negócios. Para trabalhos futuros, é possível que sejam aplicadas as mesmas metodologias para traçar as estratégias da empresa e de futuras propriedades intelectuais, separadamente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: ATLAS, 2014.

DA ROS, E. Método de planejamento estratégico de produto para empresas de pequeno porte. 2016. 71 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2016.

DINIZ, P. C. O. C.; GIAROLA, E.; BALBINO, R. F.; FERREIRA, R. N.; NAZARETH, L. G. C. A Estratégia Empresarial e o Marketing Estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 64-81, 2013.

DOERR, J. **Measure What Matters**: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the world with OKRs. 1 ed. New York. Portfolio/Penguin. 2018.

DUDIN, M., et al. The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting. 2015. **Asian Social Science**. - Vol. 11, №7. - P. 290-296, 2015. Disponível em: < https://ssrn.com/abstract=2581565>. Acesso em: 30 ago. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JORGE, C. F. B.; SUTTON, M. Games como Estratégia na Construção e Gestão do Conhecimento no Contexto da Inteligência Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 103-118, 2016.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. **On Strategy**: Harvard Business Review's 10 Must Read. Reinventing Your Business Model. Boston. P. 103 - 122.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: *teoria e prática da pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1997

LUNA, A. J., et al. Uma abordagem para o gerenciamento estratégico ágil em saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. In: **Revista Eletrônica Estácio**, Recife, PE, v. 3, n. 2, dez. 2017.

MACIEL, T.; ARCOVERDE, D. **Gestão por Objetivos e Resultados com OKR**; Núcleo de Tecnologia da Informação – Universidade Federal de Pernambuco (NTIUFPE). Recife. Disponível em: <http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/86125.pdf>. Acesso em: 01 set. 2018.

Mídia em Foco: Especialistas discutem o mercado audiovisual brasileiro**. Empresa Brasil de Comunicação**, 2018. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/sobre-a-ebc/noticias/2018/04/especialistas-discutem-o-mercado-audiovisual-brasileiro-no-midia-em>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MITSMR. John Doerr on **OKRs and Measuring What Matters**. 2018. (27m 11s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HiQ3Ofcmo50>. Acesso em: 13 out. 2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social*:*** *teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, A.; NEVES, E.; DANDOLINI, G. **A importância do mapa de empatia no processo de ideação em produto de inovação social.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5, 2017, Florianópolis. *Anais Eletrônicos*. Florianópolis: SIMEP, 2017. P. 1924-1937. Disponível em: < https://even3storage.blob.core.windows.net/anais/43294.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design**: How to Create Products and Services Customers Want. New York: John Wiley & Sons, 2014.

PAHL, G.; BEITZ, W. Engineering Desing: A Systematic Approach. Berlim. 1996.

PANTALEÃO, P. d'A. Aplicação do modelo de negócios Business Model Generation em uma micro empresa: aplicando o "Canvas" na RP Vídeo Produtora. 2015. 69 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Adminitração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: < https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140448/000990813.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 set. 2018.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, M. F. Ecossistema de startups de software: estudo de caso da cidade de Goiânia. 2017. 45 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2017. Disponível em: < https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/156987/000906372.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jul. 2018.

RAPPA, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. IBM Systems Journal, v.43, n.1.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, V. V. M. **Narrativas Organizacionais**: *Golden Circle* e *Storytelling* na comunicação interna da Vale para engajar colaboradores. Rio de Janeiro, 2013. Monografia (Graduação Em Publicidade e Progpaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SELEME, M. H. Descobrimento dos clientes de energia solar fotovoltaica na Grande Florianópolis utilizando o método Customer development. 2017. 60 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.

SILVA, A.; PLETSCH, C. S.; HEIN, N.; SCARPIN, J. E. Utilização da Estratégia Pura da Teoria dos Jogos para Determinação do Preço de Venda. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 187-204, 2015.

SINEK, S. **Por quê?**: como grandes líderes inspiram ação. 1.ed. São Paulo. Trad. Silvio Floreal de Jesus Antunha. Editora Saraiva. 2012.

TAVARES, J. M.; LOPES, H. E. G. Webjet's Competitive Strategy from a Game Theory Perspective. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 131-149, 2017.

TED. Simon Sinek: Como grandes líderes inspiram ação. (18m 34s) Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>. Acesso em: 02 set. 2018.

TED. John Doerr: Why the secret to success is setting the right goals. 2018. (11m 51s). Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I >. Acesso em: 30 set. 2018.

VERPA, I. Customer discovery aplicado a um produto de vestuário focado no mercado fitness: ativos têxteis nanotecnológicos. 2017. 70 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.