



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**  
**ESTRATÉGICA: DIRECIONAMENTO E ALAVANCAGEM DE UMA EMPRESA**  
**DO SETOR ATACADISTA EM MINAS GERAIS**

**BERNARDO GONÇALVES DA CUNHA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

Julho, 2018



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**  
**ESTRATÉGICA: DIRECIONAMENTO E ALAVANCAGEM DE UMA EMPRESA**  
**DO SETOR ATACADISTA EM MINAS GERAIS**

**BERNARDO GONÇALVES DA CUNHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência  
parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rita de Cássia Oliveira

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

C972p

Cunha, Bernardo Gonçalves da.

Plano de negócios como ferramenta de gestão estratégica [manuscrito]:  
direcionamento e alavancagem de uma empresa do setor atacadista em Minas  
Gerais / Bernardo Gonçalves da Cunha. - 2018.

66f.: il.: color; tabs.

Orientadora: Doutora Rita de Cássia Oliveira.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégias. 3. Empreendedorismo. I.  
Oliveira, Rita de Cássia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21

## ATA DE DEFESA

Aos 03 dias do mês de julho de 2018, às 18 horas, na sala D203 deste Instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno Bernardo Gonçalves da Cunha, com a comissão examinadora constituída pelos professores: Rita de Cássia Oliveira, Gilbert Cardoso Bouyer e Thairone Ezequiel de Almeida. O aluno apresentou o trabalho intitulado: **“Plano de Negócios como Ferramenta de Gestão Estratégica: Direcionamento e Alavancagem de uma Empresa do Setor Atacadista em Minas Gerais”**. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: \_\_\_\_\_

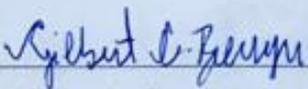
Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

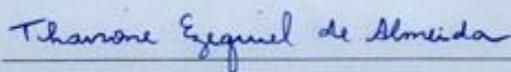
Reprovação

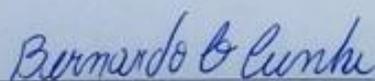
do aluno, com a nota 9,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, 03 de julho de 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Rita de Cássia Oliveira  
Professora Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Gilbert Cardoso Bouyer  
Professor Convidado

  
\_\_\_\_\_  
Thairone Ezequiel de Almeida  
Professor Convidado

  
\_\_\_\_\_  
Bernardo Gonçalves da Cunha  
Aluno



## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: DIRECIONAMENTO E ALAVANCAGEM DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA EM MINAS GERAIS” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 03 de julho de 2018.

*Bernardo Gonçalves da Cunha*

Bernardo Gonçalves da Cunha



## RESUMO

Qualquer empresa que almeja ter sucesso em seu mercado de atuação precisa de uma análise detalhada de seus processos, do mercado e dos aspectos que envolvem as atividades como um todo. Porém, mesmo que o Brasil seja um país de grandes oportunidades e nichos de mercado pouco explorados, caminhamos a passos lentos no que se diz respeito ao fomento do empreendedorismo, consequência da histórica falta de incentivos e distribuição de conhecimento para quem já empreende ou tem vontade de empreender. É perceptível a deficiência da cultura empreendedora nas escolas, universidades e famílias brasileiras, logo é fundamental que haja espaço para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras nesses ambientes. A capacitação em ferramentas estratégicas que apoiem principalmente o micro e pequeno empresário são cruciais, pois apesar de compor grande parte do número de empresas constituídas no Brasil, esses empreendedores ainda carecem de informação de qualidade que contribua efetivamente para a administração de seus negócios. Podemos comprovar isso na prática por meio da pesquisa-ação desenvolvida em uma pequena empresa atacadista situada em Minas Gerais, que através do Plano de Negócios e do *Business Model Canvas* buscou determinar a viabilidade da mudança de foco estratégico para apoiar o movimento de alavancagem e expansão de mercados consumidores. A estruturação das ferramentas serve para nortear o empreendedor no desenvolvimento dos principais aspectos do negócio e auxiliam na tomada de decisões estratégicas focadas na criação de vantagem competitiva. Para isso o trabalho descreve os nove blocos do modelo de negócio propostos pela ferramenta do Canvas e elabora o tradicional Plano de Negócios através de uma pesquisa-ação, onde o pesquisador se encontra em contato direto com a empresa em questão. Como conclusão descobriu-se a importância de se desenvolver um modelo de negócio para alinhar os produtos e serviços que estão sendo disponibilizados aos respectivos públicos-alvo levando em consideração a realidade e capacidades da organização.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Modelo Canvas de Negócios, Empreendedorismo;



## ABSTRACT

Any company that wants to succeed in their market needs a detailed analysis of their processes, the market and the aspects that involve the activities as a whole. However, even though Brazil is a country with great opportunities and lot of unexplored market niches, we are walking slowly in terms of promoting entrepreneurship, a consequence of the historical lack of incentives and access to valuable information to those who already have their own business or are willing to develop new ones. The deficiency of the entrepreneurial culture in Brazilian schools, universities and families is very perceptible, so it is essential to create space for the development of entrepreneurial skills in these environments. The training in strategic tools for small entrepreneurs are very important, because although they are a large part of the number of companies incorporated in Brazil, these entrepreneurs still lack quality information that effectively contributes to the management of their businesses. We can see this in practice through an action research developed in a small wholesale company located in Minas Gerais, which through the Business Plan and Business Model Canvas sought to determine the feasibility of the strategic change of focus to support the movement of leverage and expansion of their consumer markets. The structuring of the tools serves to guide the entrepreneur in the development of the main aspects of the business and assist in making strategic decisions focused on the creation of competitive advantage. For this, the paper describes the nine blocks of the business model proposed by the Canvas tool and elaborates the traditional Business Plan through an action research, where the researcher is in direct contact with the company in question. As a conclusion, it was discovered the importance of developing a business model to align the products and services that are being made available to the respective target audience, taking into account the reality and capabilities of the organization.

Keywords: Business Plan, Business Model Canvas, Entrepreneurship;



## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Passo-a-passo da realização da pesquisa .....	38
TABELA 02	Capital social .....	43
TABELA 03	Proporção de cores de tiras de borracha mais vendidas .....	47
TABELA 04	Proporção dos números de tiras de borracha mais vendidas .....	47
TABELA 05	Investimentos fixos .....	50
TABELA 06	Estoque inicial .....	50
TABELA 07	Caixa mínimo .....	50
TABELA 08	Investimentos pré-operacionais .....	51
TABELA 09	Investimento total .....	51
TABELA 10	Fonte dos recursos .....	52
TABELA 11	Faturamento estimado .....	52
TABELA 12	Projeção das receitas para o primeiro ano .....	52
TABELA 13	Custo unitário .....	53
TABELA 14	Total geral com impostos e vendas .....	53
TABELA 15	Projeção de custos com impostos e vendas .....	53
TABELA 16	Apuração do custo de materiais diretos .....	54
TABELA 17	Projeção dos custos com materiais diretos para o primeiro ano .....	54
TABELA 18	Custos com depreciação .....	55
TABELA 19	Custos fixos operacionais mensais .....	55
TABELA 20	Demonstrativos de resultados .....	56
TABELA 21	Construção de cenários .....	57
TABELA 22	Indicadores de viabilidade do empreendimento .....	58



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Esquema do Modelo de Negócios Canvas .....	22
FIGURA 2	Tiras embaladas para sandálias .....	46
FIGURA 3	<i>Layout</i> do galpão da Color Tiras .....	48
FIGURA 4	Matriz F.O.F.A .....	59



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Problema da Pesquisa .....	12
1.2 Objetivo Geral .....	14
1.3 Objetivos Específicos .....	14
1.4 Justificativa da Pesquisa .....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	17
2.1 O Empreendedorismo e a figura do Empreendedor .....	17
2.2 Business Model Canvas .....	21
2.3 Plano de Negócios .....	24
2.3.1 Sumário Executivo .....	28
2.3.2 Análise de Mercado .....	29
2.3.3 Plano de Marketing .....	30
2.3.4 Plano Financeiro .....	31
2.3.5 Análise SWOT .....	34
3. METODOLOGIA .....	36
4. DESENVOLVIMENTO .....	39
4.1 Caracterização da empresa .....	39
4.2 Canvas Modelo de Negócios .....	39
4.2.1 Proposta de valor .....	39
4.2.2 Segmento de clientes .....	40
4.2.3 Canais .....	40
4.2.4 Relacionamento .....	40
4.2.5 Fontes de receita .....	40
4.2.6 Recursos principais .....	41
4.2.7 Atividades chave .....	41
4.2.8 Parcerias principais .....	41
4.2.9 Estrutura de custos .....	41
4.3 Plano de Negócios .....	42
4.3.1 Sumário Executivo .....	42
4.3.2 Análise de Mercado .....	44
4.3.3 Plano de Marketing .....	45



4.3.4	Plano Operacional .....	48
4.3.5	Plano Financeiro .....	49
5.	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	57
6.	CONCLUSÃO .....	60
	REFERÊNCIAS .....	62



## 1. Introdução

Segundo dados do SEBRAE (2016), por volta de 99% das empresas do Brasil são enquadradas nas categorias de micro e pequenas empresas, portanto uma boa parcela da arrecadação nacional de impostos e geração de novos postos de trabalho, tanto formais quanto informais é fruto do empreendedorismo e das atividades dessas micro e pequenas empresas. Mesmo que o Brasil seja um país de grandes empresas e grandes oportunidades ainda caminhamos a passos lentos no que se diz respeito ao fomento e disseminação de conteúdo voltado para o empreendedorismo, seja nas escolas, universidades e ou até mesmo no cotidiano das famílias.

É possível perceber que há certa falta de incentivo e distribuição de conhecimento de valor para quem já empreende ou tem vontade de empreender. Nesse contexto, uma interessante alternativa seria o estímulo da cultura empreendedora nas escolas, universidades e nas famílias, fator que pode contribuir muito para o desenvolvimento de uma nação mais próspera, gerando riqueza, trabalho e oportunidades em todos os setores da economia e da sociedade.

De acordo com o SEBRAE (2016), boa parte do atraso da cultura empreendedora brasileira pode estar ligada a fatores como o baixo investimento, tanto de setores públicos quanto privados, em projetos e pesquisas de desenvolvimento de novos produtos e serviços que agreguem valor a sociedade, fazendo com que o país seja forte na exportação de matéria-prima, mas por outro lado tenha considerável importação de produtos de alto valor agregado, principalmente produtos e serviços de tecnologia. Uma alternativa para mudar essa situação seria o alinhamento entre setores governamentais e privados na busca das melhores práticas de fomento do empreendedorismo, pesquisa e desenvolvimento, e novas ações de fortalecimento e valorização das empresas nacionais.

Mesmo com as inúmeras dificuldades de se empreender temos um solo extremamente fértil para novas ideias e uma grande população produtora e consumidora de bens. Portanto faz-se necessário desenvolver habilidades empreendedoras de capacitação em métodos e ferramentas estratégicas de apoio ao micro e pequeno empresário para desenvolvimento de seus negócios, como é o caso da empresa atacadista pesquisada, que através do Plano de



Negócios procura verificar a viabilidade da mudança de foco estratégico para apoiar o movimento de alavancagem, expansão de mercados consumidores e construção de marca.

Para Rosa (2007), um Plano de Negócios tem a função definida de traçar no papel um retrato fiel do negócio antes de ser implantado, se mostrando como instrumento ideal para aumento de conhecimento de mercado, do produto, de serviços e das atitudes do empreendedor, propiciando segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em um negócio em funcionamento.

Ainda de acordo com Rosa (2007), o Plano de Negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado, evitando desperdícios e esforços em vão.

A partir disso busca-se desenvolver uma pesquisa em uma pequena empresa atacadista para avaliar a viabilidade de expansão por meio de um plano de negócios com novo foco estratégico visando alavancagem e diferenciação competitiva.

## 1.1 Problema da Pesquisa

Devido ao atraso histórico do desenvolvimento brasileiro em aspectos políticos, econômicos, sociais e as constantes crises que nosso país tem passado, a situação do mercado, principalmente para quem decidiu seguir o caminho do empreendedorismo, apresenta diversos obstáculos a serem vencidos. Logo, o empreendedor consciente deve desenvolver a habilidade de estar sempre em busca dos melhores métodos e práticas de gestão estratégica, aliados com a sua aplicação no mercado gerando *feedbacks* de quais implementações se encaixam melhor para cada tipo de perfil empreendedor e mercadológico, tudo isso com objetivo de manter-se competitivo em seu nicho de mercado e ser atrativo aos olhos de seus clientes e investidores.

Prova da alta taxa de mortalidade de empresas no mercado, segundo relatório do Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário, SEBRAE (2016), um terço das empresas constituídas no país não chegam a dois anos de vida. Essa estatística alarmante



deve-se principalmente a fatores como falta de conhecimento de mercado, demasiadas burocracias, alta carga tributária, falta de experiência no ramo de atuação, falta planejamento estratégico, negligência na capacitação de colaboradores, resistência à mudança, dentre outros fatores.

Com objetivo de transformar problemas em oportunidades, o empreendedor precisa estar atento a diversos aspectos mercadológicos, especialmente com foco na geração de valor para seus *stakeholders*. Como forma de ajudar o empreendimento a ter clareza sobre seus objetivos dentro do seu nicho de mercado, além do tradicional Plano de Negócios, pode-se contar com o auxílio da ferramenta Business Model Canvas inicialmente proposta por Alexandre Osterwalder (2004), na qual é possível traçar um planejamento contemporâneo e simplificado, capaz de trazer maior visão do direcionamento estratégico adotado e ao mesmo tempo demonstrando com maior clareza as áreas da empresa que necessitam maior atenção em cada etapa do negócio.

De acordo com Chiavenato (2005), o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Segundo o autor, todos os planos têm propósitos semelhantes de prever, programar e coordenar uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo pretendido. Para realizar esse Plano de Negócios existe uma estrutura que guia o desenvolvimento do mesmo, bem como algumas ferramentas estratégicas complementares, que é o caso do Business Model Canvas, que se preocupa com o modelo de negócios, sua proposta de valor, público alvo e necessidades dos consumidores, dentre outros pontos, porém não exclui a necessidade de se realizar o tradicional Plano de Negócios, que continua sendo imprescindível para identificar a viabilidade econômica, capacidade de geração de lucro das empresas e outros aspectos pertinentes ao contexto onde a empresa se insere.

Principalmente no Brasil, onde o custo do capital é exacerbadamente elevado, cometer descuidos na elaboração do Plano de Negócios pode custar caro para empresa no futuro, como mostram alguns relatórios do SEBRAE (2016), o custo do planejamento desleixado se reflete no alto índice de mortalidade de empresas, especialmente nos primeiros anos de vida. Logo, a utilização de ferramentas aliadas a construção de um bom Plano de Negócios serve de apoio para que empresas tenham sucesso em seus respectivos mercados de atuação.



Nesse contexto pretende-se responder a seguinte pergunta do problema de pesquisa: Como o Plano de Negócios e suas ferramentas complementares podem ajudar uma empresa do ramo atacadista a mudar seu direcionamento estratégico e alavancar seus produtos em novos mercados consumidores?

## 1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um Plano de Negócios de uma empresa atacadista, situada na cidade de Ponte Nova/MG, para analisar a viabilidade da mudança de foco estratégico de um vasto *mix* para uma única linha de produto, voltada para o setor calçadista.

## 1.3 Objetivos Específicos

- I. Caracterizar a empresa e seu ramo de atuação;
- II. Elaborar o *Business Model Canvas* para a empresa com foco no comércio de componentes injetados para setor calçadista;
- III. Desenvolver o Plano de Negócios para a empresa com foco na comercialização de peças injetadas para o setor calçadista;
- IV. Analisar o Plano de Negócios como ferramenta de apoio à mudança de foco estratégico.

## 1.4 Justificativa da Pesquisa

A maioria das empresas brasileiras são as micro e pequenas empresas, por isso é fundamental que o empreendedorismo seja fomentado de maneira mais concreta. Conforme sugerem os dados do SEBRAE (2016), a base de nosso país está fixada no espírito empreendedor do povo brasileiro, porém sem informação de qualidade e disseminação de conhecimento de maneira organizada, o empreendedor deixa de utilizar métodos e



ferramentas para combater as recorrentes dificuldades que se apresentam no cotidiano das empresas, especialmente aquelas de menor porte.

De acordo com Dolabela (2008), é caracterizado como empreendedor todo aquele que exerce atividade de administração, seja ela formal ou informal, se estendendo desde o dono de um pequeno comércio até o cidadão que criou uma empresa multinacional. Ainda segundo o autor, logo, para apoiar decisões estratégicas e operacionais dispomos de ferramentas essenciais ao desenvolvimento de novos negócios e aprimoramento de negócios existentes, que é o caso do Plano de Negócios que serve de norte para que as empresas possam crescer de maneira sustentável aproveitando as oportunidades de mercado com maior eficiência.

A empresa em análise é uma das mais de 570 empresas atacadistas em atuação em todas as regiões do nosso país. Segundo relatório da ABAD (2017), no último ano o setor faturou mais de R\$250 bilhões, se mostrando como um dos motores da economia nacional devido ao alto volume de geração de postos de trabalho e arrecadação de impostos. Apesar da região Nordeste liderar em termos de empresas estabelecidas no mercado, a região Sudeste se posiciona em primeiro lugar no que se refere à origem do faturamento geral do setor em todo Brasil, e o estado de Minas Gerais, onde a empresa estudada está situada, é o estado com maior participação no faturamento do setor, sendo responsável por 13% da fatia nacional.

De acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, ABEPRO (1998), como parte do aprendizado na formação de Engenheiro de Produção é fundamental entender os conceitos que envolvem o trabalho de desenvolvimento de novos empreendimentos, alavancagem de negócios e direcionamento estratégico em situações reais de mercado. Deve-se enxergar o empreendedorismo como forma de transformação social e apoio ao desenvolvimento nacional por meio de empresas que geram valor e trazem mudanças positivas à sociedade, como é o caso das empresas do setor atacadista, que dispendo de sistemas logísticos bem estruturados, facilitam e ampliam o acesso à produtos e bens de consumo, e se posicionam como principal elo entre as indústria de transformação e cadeias produtivas com o setor varejista, que são abastecidos para atender grande parte da população consumidora.

Assim, o desenvolvimento do Plano de Negócios visando a análise da viabilidade da mudança de foco estratégico da empresa atacadista em questão, vai de encontro as competências relativas à Engenharia de Produção, que segundo o documento desenvolvido



pela ABEPRO (1998), envolvem o projeto, a modelagem, a implantação, a operação, a manutenção e a melhoria dos sistemas produtivos integrados de bens e serviços, dispondo de colaboradores, recursos financeiros e materiais, informação e energia. Ainda segundo o documento, compete à Engenharia de Produção especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente. Portanto, para realização dessas atividades de maneira eficiente faz-se necessário combinar e utilizar conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, associados aos princípios e métodos de análise e projeto da engenharia.



## 2. Revisão Bibliográfica

Alguns conceitos que serão utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa são apresentados nesta seção:

### 2.1 O empreendedorismo e a figura do empreendedor

Para Schumpeter (1942), o sistema capitalista tem uma espécie de regime de destruição criativa a partir do momento que surgem novas necessidades, novos produtos e serviços, novos métodos produtivos e novos mercados consumidores. Tudo aquilo que já não satisfaz as necessidades de seus clientes internos e externos, tende a ser substituído por uma maneira nova de se pensar e desenvolver aquela atividade, e como agente de mudança no processo de destruição criativa temos a figura dos empreendedores que estão intimamente associados com os índices de desenvolvimento socioeconômico de um país ou região.

Para Dornelas (2012), o empreendedorismo envolve uma pessoa ou um grupo de pessoas em torno de processos e atividades que transformam ideais em oportunidades. Para isso, é necessário que seja estabelecido um passo a passo para desenvolver o Plano de Negócios começando pela análise de mercado baseada em relatórios empresariais bem como a situação do mercado em geral.

Dolabela (1999, p. 32) afirma que “o empreendedor tem que ver o mercado de forma diferente, ver o que os demais não percebem.” A partir daí, é possível perceber que ser empreendedor é adotar um estilo de vida característico, pois seu diferencial está na capacidade de mudar antes que os demais percebam, ao invés de adaptar-se às mudanças.

Dolabela e Fillion (2000), afirmam que “nossa sociedade registra que uma entre quatro pessoas é um agente empreendedor, alguém que tomou as rédeas do seu destino, isso é o que ele chama de “assumir uma cultura empreendedora”. Ainda complementa que, o que diferencia o empreendedor dos outros agentes da organização é a capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe. Em geral essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. A partir de visões a serem realizadas, ele desenvolve seu sistema organizacional, que compreende a interação com pessoas dentro da empresa, e o sistema de relações, que tem a ver com o ambiente externo.



O termo empreender se assemelha a atitude de fazer algo de maneira diferente, logo todas pessoas que fazem mudanças em sua maneira de agir ou pensar estão realizando atividade empreendedora. É possível perceber que, em sua essência, todo ser humano é um ser criativo capaz de empreender e correr riscos para fazer algo de maneira diferente da usual. Portanto, o modo como a sociedade vive atualmente é resultado dos sucessos e fracassos dos incontáveis empreendedores que construíram a história da humanidade ao longo dos milênios.

Já o termo empreendedorismo “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999, p. 43).

Degen (1989, p. 01) diz que “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”. Logo, por meio dos empreendedores e de seus empreendimentos, todo o aparato econômico mundial é alimentado servindo de base para quaisquer atividades comerciais realizadas ao redor do globo terrestre.

Segundo Chiavenato (2005), o empreendedor é o indivíduo com sensibilidade para os negócios, habilidades financeiras e capacidade de identificar oportunidades. O empreendedor é responsável por transformar ideias em realidade, seja para benefício próprio e ou da comunidade. Pela criatividade e alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, que o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido. Para o autor, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletos muitos modelos de negócio, produtos e serviços.

O Empreendedor é o sujeito que consegue enxergar uma oportunidade e enfrentar as dificuldades para ser bem-sucedido em suas atividades. Devido a esse espírito empreendedor, quem empreende normalmente possui grandes ambições, trilhando caminhos específicos para concretizar suas metas e sonhos. O empreendedor “tem que estar permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes e corrigindo rumos para chegar onde pretende” (DOLABELA E FILION, 2000, p. 17).

Para Dolabela (1999), ser empreendedor não é apenas acumular conhecimento, mas absorver valores, atitudes, comportamentos e formas de percepção do mundo voltadas para



atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

Para Bernardi (2003), acerca da origem de um negócio, o autor afirma ser um mito o fato de ser impossível o desenvolvimento do empreendedorismo, pois o mesmo seria inato ao pensamento do ser humano, e propõe assim uma análise mais criteriosa, tomando por base vários empreendimentos existentes.

O comportamento empreendedor é dinâmico e está relacionado aos ambientes onde o empreendedor se insere, bem como às experiências e bagagem cultural adquirida pelo indivíduo no decorrer de sua vida. É comum perceber que muitas empresas nasceram da associação de vários fatores distintos, e que, inicialmente, era difícil perceber as correlações entre as ideias básicas do negócio. Dolabela e Fillion (2000, p. 20) argumentam que “estas características comportamentais nem sempre são realizadas de forma consciente: podem decorrer do acaso dos encontros, de atividades anteriores, professores, do exemplo de alguém”.

Dolabela (1999) diz que tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. O autor ainda acrescenta que as condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que por meio de sua liderança e capacidade, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão atreladas aos valores culturais e na forma de ver o mundo. Logo, o empreendedor pode ser percebido como fonte de inovação tecnológica e crescimento econômico pois cria e evoca valores para indivíduos e para a sociedade como um todo.

O Brasil é um país, que apesar das dificuldades, ostenta uma cultura de pessoas reconhecidamente criativas, fato comprovado pela valorização de nossa cultura popular em diversos cantos do mundo. Mesmo com as adversidades do país, não é incomum encontrar *cases* de empresários bem-sucedidos com baixa ou nenhuma formação.

Sobre a formação de novos empreendedores no país, Dolabela (1999, p.35) discorre sobre a necessidade de reorientar o ensino brasileiro e mudar o que ele chama de “cultura da grande empresa”, ou seja, a abordagem quase que exclusiva de temas relacionados às grandes organizações e não às pequenas empresas. Ainda de acordo com o autor, a formação de



empreendedores nas escolas enseja uma oportunidade única de abordar os conteúdos éticos que envolvem a atividade econômica e profissional. Portanto é vital que eles saibam que os danos causados por licitações públicas fraudulentas são responsáveis por inibir o crescimento tecnológico e inovações, que prejudicam o país em diversos aspectos estratégicos e sociais.

Dolabela (1999, p. 40), complementa a caracterização do empreendedor apresentando algumas características, são elas: a habilidade de identificar oportunidades de negócio; facilidade na definição de visões; expressão de diferenciais; avaliação de riscos e gestão de relacionamentos.

De acordo com Chiavenato (2005), existem pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades, logo têm um foco interno de controle, porém aquelas pessoas que sentem ter a vida controlada pela sorte ou pelo acaso têm um foco externo de controle.

Bernardi (2003, p. 133) diz que empreender é lidar com a mudança, inovação, risco, e gestão, lidando com a complexidade desses aspectos adotando posturas diferentes, por vezes conflitantes, como faces diferentes de uma mesma moeda”. Portanto ao criar ideias e meios de realizá-la, o empreendedor lidera e dá credibilidade ao projeto, com objetivo de engajar pessoas no mesmo propósito.

Dolabela e Fillion (2000) pontuam que o empreendedor necessita pensar de maneira sistêmica e visionária, pois baseado nisso que poderá estipular objetivos e o caminho para atingi-los, bem como prever e se prevenir contra obstáculos encontrados.

Ainda de acordo com Dolabela e Fillion (2000, p.31), o empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” e diz que visão “é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”.

Muitas pessoas podem confundir oportunidades de negócio com ideias de negócio, mas a diferença é que as ideias são normalmente gerais ou abstratas, enquanto as oportunidades podem representar uma possibilidade real com foco na execução. Oportunidades de negócio surgem da geração de ideias, mas vão além, para Dolabela (1999),



as oportunidades de negócio se diferenciam das ideias no sentido de que oferecem a possibilidade de ocupar um nicho no mercado.

## 2.2 Business Model Canvas

A ferramenta denominada Canvas Modelo de Negócios, desenvolvida por Osterwalder e Pigneurs (2011), pode ser considerada uma ferramenta de gerenciamento estratégico que dá ao empreendedor a oportunidade de desenvolver um modelo visual de diversos aspectos que envolvem a criação de um negócio, seja ele um novo negócio ou uma empresa já estabelecida.

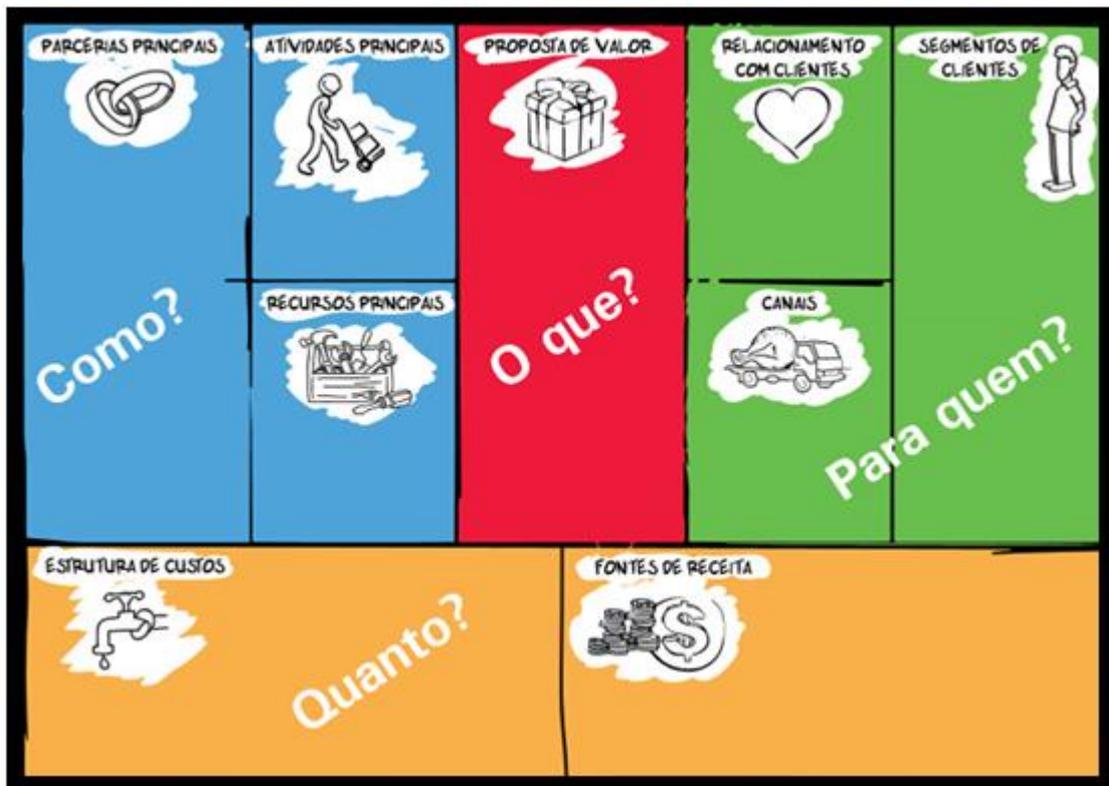
A elaboração de um modelo de negócios que usa o modelo Canvas se dá por meio do preenchimento de nove blocos que tem a missão de ajudar a compreender as atividades e processos que estão relacionadas com a contextualização do negócio de modo a gerar uma melhor visualização do modelo de negócios e como o mesmo pode gerar valor para a sociedade e para os empreendedores. Por meio da Figura 1 é possível visualizar a dinâmica dos blocos contidos no modelo Canvas.

Para que o desenvolvimento econômico e o fomento empreendedorismo sejam consolidados na cultura brasileira recomenda-se que as etapas da jornada do empreendedor sejam amparadas por ferramentas que facilitem a visualização das ideias e oportunidades de modo a corrigir rapidamente quaisquer desvios de foco na elaboração do Plano de Negócios.

Osterwalder e Pigneurs (2011) compreendem o Modelo de Negócios como um projeto para uma estratégia a ser implementada por meio de estruturas organizacionais, processos e sistemas. Logo é fundamental que o empreendedor tenha conhecimento de novas ferramentas e metodologias concretas para desenvolver e testar um Plano de Negócios sólido e que tenha sustentabilidade quando lançado no mercado.

Para Porter (1996), estratégia é o conjunto de objetivos que criam valor a uma empresa e permitem que ela se diferencie ao satisfazer as necessidades dos seus clientes. Para que a estratégia seja delineada, existe o quadro Business Model Canvas ilustrado na Figura 1, a ferramenta consiste em um quadro com nove blocos que organizam a estratégia da empresa, facilitando a tomada de decisão por meio da visualização dinâmica e intuitiva do modelo de negócios.

Figura 1: Esquema do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: SEBRAE (2013)

Também podemos definir o Modelo de Negócios Canvas como um mapa dos principais itens que formam uma empresa, ou até mesmo como uma receita estratégica que deve ser revisada constantemente para verificar se os resultados serão atingidos da maneira esperada e caso contrário realiza as modificações necessárias para aprimorar o modelo de negócios alinhando-o com os objetivos da organização.

De acordo com o modelo desenvolvido por Osterwalder e Pigneurs (2011), existem nove blocos principais divididos em quatro áreas, são elas:

- Proposta de Valor: define-se o que será feito para que as necessidades dos stakeholders sejam atendidas, ou seja, como o negócio irá gerar valor e se diferenciar da concorrência por meio de suas atividades e propostas.
- Infraestrutura: define-se como a empresa irá gerar valor aos clientes, compreendendo os blocos de Atividades-Chave, Recursos-Chave e as Principais Parcerias.



- Clientes: define-se para quem a empresa quer gerar valor por meio de suas atividades, ou seja, é definido o Segmento de Clientes, quais serão os Canais para que os produtos e serviços sejam distribuídos e também como se dará o Relacionamento com os Clientes.
- Finanças: define-se como a empresa empregará seus recursos através da estrutura de custos e de que maneira acontecerá o fluxo das receitas, dizendo como a empresa irá apurar os rendimentos que obter a partir de sua atuação no mercado.

Ainda segundo os autores Osterwalder e Pigneurs (2011), existem algumas perguntas que norteiam a elaboração de cada bloco específico:

1. Parceiros Chave: Quem são os parceiros chave? Quem são os fornecedores chave? Quais recursos chaves são adquiridos dos parceiros? Quais atividades os parceiros chave desenvolvem?
2. Atividades Chave: Quais atividades as proposições de valores requerem?
3. Recursos Chave: Quais recursos chaves as proposições de valores requerem?
4. Proposta de Valor: Qual valor nós oferecemos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes nós ajudamos a resolver? Quais produtos oferecemos para cada segmento de cliente? Quais necessidades dos clientes nós estamos resolvendo?
5. Relacionamento com o Cliente: Quais tipos de relacionamentos nossos segmentos de cliente esperam? Quais já estão estabelecidos?
6. Canais: Através de quais canais de distribuição nossos segmentos de clientes querem ser atendidos?
7. No bloco de Segmentos de Clientes: Para quem nós estamos criando nossos produtos? Quais são nossos clientes mais importantes?
8. Estrutura de Custos: Quais custos inerentes ao nosso modelo de trabalho são os mais caros? Quais recursos ou atividades são as mais caras?
9. Fluxo de Receitas: Qual o valor que nossos clientes estão dispostos a pagar? De que forma eles querem pagar? Como cada fluxo contribui para a receita global?

É importante ressaltar que o modelo não segue uma ordem específica de preenchimento de blocos, por ter uma estrutura dinâmica e alterável sugere-se que os blocos



sejam criados e modificados de acordo com as necessidades de mudança descobertas ao longo do processo.

### 2.3 Plano de Negócios

No Brasil a principal instituição de apoio ao empreendedorismo e a inovação no mercado é o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Parte da função desta organização é ensinar e direcionar o empreendedor na realização do plano de negócios, ampliando o potencial de cada empreendedor que a procura, para que estes possam enfim abrir ou expandir seus negócios.

Um plano de negócio é um documento que escreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2007, p. 08).

Dornelas (2005) afirma que um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas.

“O plano é formalizado de ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio” (Degen, 1989, p.177).

Para Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Quanto a sua importância Dornelas (2005) vê o plano de negócio como um cartão de visitas, pois segundo ele os planos de negócios geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos governamentais.



Uma definição simples sobre o que é um plano de negócios é dada por Chiavenato (2005, p. 128). O “*Business Plan* é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade, [...] riscos, bem como facilitar sua implantação”.

Para Dornelas (2005) não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal para qualquer negócio. Isso ocorre pois, essencialmente, uma empresa de serviços se difere em muitos aspectos de uma empresa que fabrica produtos. O autor ainda acrescenta que o plano de negócios necessita um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo da estrutura do negócio.

Sobre o Plano de Negócios, temos ainda a opinião de Bernardi (2003, p. 68) que comenta sobre a vulnerabilidade dos novos negócios, que estão sujeitos a muitas restrições, e que, portanto, exigem cautela. Uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um processo de modelagem bem desenvolvido, na melhor das hipóteses aumenta as chances, mas não garante o sucesso do empreendimento.

Para Rosa (2007), um plano de negócios tem uma função definida, traçar um retrato fiel do negócio, no papel, antes de ser implantado. É o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar, promover ou ampliar um empreendimento com maiores condições de sucesso.

De acordo com Dornelas (2012), todo empreendedor passa por um processo na criação e adaptação de suas ideias, e esse processo é constituído de cinco etapas cíclicas, sendo elas: a etapa de ideia, onde o empreendedor faz a análise de suas ideias e seleciona as que mais se aproximam de suas preferências e afinidades; na segunda etapa, de oportunidades, o empreendedor busca conhecer melhor as possíveis oportunidades que essas ideias oferecem nas perspectivas de mercado; a terceira etapa é quando o empreendedor já tem a oportunidade mais concreta e consegue delinear um plano de negócios para monetizar sua ideia; na quarta etapa, o empreendedor precisa quantificar e obter os recursos necessários para sustentar toda a estrutura requerida pelo modelo de negócios elaborado anteriormente; e na quinta etapa, consiste no ato de gerenciar e administrar bem o negócio de maneira que as ideias sempre fluam e gerem novas oportunidades, reiniciando assim o ciclo de empreendedor.



Chiavenato (2005) comenta que o *Business Plan* é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que definem suas principais características e condições para proporcionar uma análise de viabilidade e riscos, bem como facilitar sua implantação no mercado.

Salim et al (2005, p. 03) definem que: “Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Para Dolabela e Fillion (2000) o Plano de Negócios é o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através de um planejamento detalhado. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa. O autor ainda complementa que qualquer atividade empresarial, das simples às mais complexas, deveriam se basear em um Plano de Negócio.

Dornelas (2008, p. 84) relata que “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Lacruz (2008) diz que planejar significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Ainda diz que, qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento, visando a simular seu futuro para poder verificar previamente e está de acordo com o objetivo proposto e se há meios adequados para atingi-lo.

No entendimento de Dornelas (2008) através da elaboração de um Plano de Negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.;



- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.), (DORNELAS, 2008, p. 85).

Dornelas (2008) ainda complementa que os objetivos que se pretende atingir com a elaboração de um plano de negócios, são: testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

Filion e Dolabela (2000) entendem que ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor irá diminuir esforços desnecessários, mas aumentará sua chance de permanecer no mercado, criando riqueza, gerando empregos e inovações. Ainda segundo os autores, um Plano de Negócios não é suficiente para garantir o sucesso empresarial, mas é instrumento de mitigação de riscos crucial no mundo dos negócios.

Lacruz (2008, p. 09) relata que: “o Plano de Negócios serve para tornar sonhos em realidade de maneira racional e objetiva, a fim de diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem”.

O Plano de Negócios serve para a apresentação da empresa tanto para o público interno como para o público externo. De acordo com Dolabela (2006, p. 77) “o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões.”

Para Pavani et al citado por Dornellas (2008) o plano de negócios pode ter vários interessados, entre eles, pode-se colocar:

- Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações, etc.): para outorgar financiamentos a estas;
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;



- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc.;
- Investidores, empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimentos, Angels, BNBS, governo, etc.;
- Fornecedores para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamentos;
- A empresa internamente para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- Os clientes para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;
- Sócios para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade, (PAVANI et al apud DORNELAS, 2008, p.86).

Degen (1989) complementa dizendo que o plano de negócio acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado. Essa personalização impossibilita a definição de uma fórmula única de sucesso para sua elaboração. Logo utilizamos um modelo adaptado do SEBRAE para realização dessa pesquisa, sendo dividido pelos tópicos a seguir:

### 2.3.1 Sumário executivo

Segundo Salim et al (2005) o sumário executivo é um resumo do Plano de Negócios. Ou seja, vem para mostrar a área de negócios, produto ou serviço, o mercado e que fatia desse mercado terá foco maior. Também mostra o investimento necessário e em quanto tempo ocorrerá o retorno do investimento bem como o rendimento obtido.

Na visão de Lacruz, (2008, p. 41) “a sua função é oferecer ao leitor uma visão geral, mas resumida, do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas para a sua construção”.

Para Dornelas (2008, p. 116), “esta é a seção do plano na qual é apresentado um breve resumo da organização da empresa, sua história, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.”

De acordo Salim et al (2005, p.43) “VISÃO é uma direção estratégica. É onde queremos chegar no futuro. A visão é que determina o destino de uma organização. É um



sonho de longo prazo, que é essencialmente um sonho que nunca será atingido.” Para o mesmo autor MISSÃO da empresa é a função que ela vai exercer junto ao mercado, provendo-lhe de produtos e/ou serviços. Onde deve deixar claro qual é o negócio da empresa, a estratégia para atingir suas metas e objetivos.

### 2.3.2 Análise de Mercado

Segundo Dornelas (2008, p.131), “a análise do ambiente de negócios mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos está mais suscetível.”

Concorrentes são as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, no mesmo ramo de atividade e atendem ao mesmo público alvo. Dolabela (2006) afirma que as seguintes questões auxiliam na análise dos concorrentes:

- Quais são os maiores concorrentes? Que produtos e serviços eles oferecem? Quais os seus pontos fortes e fracos?
- Que tipo de produto seria concorrente do seu produto? Esses produtos atendem a toda a demanda?
- Qual o grau de satisfação do cliente? Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas? Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da empresa no mercado? (DOLABELA, 2006, p. 145).

De acordo com Dornelas (2008) os concorrentes de uma empresa não são somente as empresas que produzem produtos que atendem necessidades semelhantes, mas também os concorrentes indiretos, que desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.

Segundo SEBRAE (2012), alguns fatores devem ser analisados para a escolha de um fornecedor como: distância física, custo do frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, forma de pagamento e de entrega. Por isso, as empresas devem estar atentas às necessidades e expectativas dos clientes.



Dornelas (2008, p. 135) descreve que “identificar o que os consumidores estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores.” Segundo o mesmo autor deve-se definir o segmento de mercado como, por exemplo: o estilo de vida dos consumidores e seus atributos como idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade, lazer, esporte preferido, etc. Define-se um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, e que serão o foco de vendas da empresa.

### 2.3.3 Plano de Marketing

. Lacruz (2008, p. 23) diz que “o plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente, sua função é mostrar a forma como a empresa pretende vender seus produtos e serviços e conquistar mercados.” Logo, o plano de marketing mostra à empresa para onde está indo e como chegar lá, e deve identificar as oportunidades de negócios e mostrar como conquistá-las

Dorneles (2008, p. 138), “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça e propaganda.” O autor comenta que a projeção de vendas está diretamente relacionada à estratégia de marketing estabelecida.

Dornelas (2008, p. 139) descreve que: “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido.” Isso pode ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, acessórios, etc., para se diferenciar da concorrência.

No entendimento de Dolabela (2006, p. 178) “na formação do preço, precisariam ser considerados: o preço que o cliente estaria disposto a pagar, o preço da concorrência para os revendedores e os custos de produção”. Logo, o preço pode ser definido como valor que o consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço, para isso deve-se levar em consideração os custos envolvidos e o retorno esperado.



De acordo com Dornelas (2008) o preço interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumir o produto, por isso a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara.

Segundo Dornelas (2008) pode-se mesclar vários canais de distribuição para um mesmo tipo de produto e deve-se considerar aspectos como armazenagem, localização dos depósitos, meios de transportes, embalagem do produto no momento de definir os canais de distribuição.

De acordo com Dornelas (2008) devem-se considerar três fatores no plano de propaganda da empresa: o pessoal envolvido que dependerá dos canais de distribuição escolhidos, a propaganda e as promoções. Para o mesmo autor (2008, p. 141) “a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores”.

#### 2.3.4 Plano Financeiro

Dolabela (2006) ensina que o investimento inicial pode ser dividido em três partes:

- Investimentos Fixos: gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, etc. Constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
- Capital de Giro Inicial: gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, serão posteriormente cobertos pelas receitas, refere-se a aluguel do imóvel, compra do estoque inicial, materiais de limpeza, etc.
- Despesas Pré-Operacional: gastos efetuados antes de a empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação. Exemplos gastos com o registro da marca, honorários com publicidade para desenvolver a marca, registro da empresa.

Para Gitman (2004, p. 92), o processo de planejamento financeiro se inicia com a elaboração de planos financeiros ou estratégicos, que orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais, que significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. “Planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o



controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos” (Gitman, 2004, p. 92).

Gitman (2004) continua explicando que os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. Enquanto os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências.

Dornelas (2008) afirma que a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. Deve conter o demonstrativo, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, análise de indicadores financeiro do negócio; prazo de retorno sobre o investimento, etc.

Segundo Dolabela (2006, p. 217) “a palavra custos em contabilidade é utilizada exclusivamente para designar valores monetários gastos com a produção. Os custos podem ser classificados em custos fixos e custos variáveis”. Seguindo o mesmo autor custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Já os custos variáveis são os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

Para Bertó e Beulke (2006), a característica das empresas industriais é a transformação de matéria-prima mais componentes diretos agregados, em produtos acabados. Ao lado dos materiais diretos, pode haver eventualmente a agregação de serviços e custos operacionais.

Bornia (2002, p. 40) conceitua despesa como “é o valor dos insumos consumidos com o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. são geralmente divididas em administrativas, comercial e financeira”. Ainda conforme o mesmo autor investimento é o valor dos insumos adquiridos pela empresa não utilizados no período, mas que poderão ser utilizados em períodos futuros.



Na concepção de Silva e Lins (2010, p. 212) “o ponto de equilíbrio é obtido quando determinada quantidade é vendida de modo a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual a zero.” Logo, o ponto de equilíbrio é o momento que as receitas se igualam às despesas e não existe lucro. Este indicador de viabilidade informa quanto será necessário vender para que a empresa não tenha prejuízo, e também as vendas necessárias para obter determinado lucro.

Já Para Dubois, Kulpa e Souza (2009), o ponto de equilíbrio é um nível de atividades em que a receita apenas cobre os custos e as despesas, não proporcionando resultado. É o ponto de equilíbrio contábil

Do ponto de vista de Dornelas (2008, p. 155) “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”.

De acordo com Lacruz (2008), a técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utiliza-se do fluxo de caixa. Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, pois terá mais liquidez e menor risco.

De acordo com Souza (2003), o retorno de determinado investimento estará diretamente correlacionado os riscos, portanto quanto maior o risco, maior será o retorno esperado. O prazo de retorno do investimento é o tempo necessário para que o montante investido no negócio seja recuperado.

Para Morante (2009, p.43), “a lucratividade tem o objetivo de indicar o percentual de lucratividade final, em relação às vendas totais. Seu resultado para efeito de análise financeira será considerado, quanto maior, melhor para a segurança do credor.”

De acordo com Dolabela (2006, p. 222) “a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se fluxo de caixa.” O Fluxo de Caixa funciona como um mapa, onde estão projetadas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, com função de informar a situação da movimentação destes recursos, permitindo verificar se haverá recursos suficientes para cumprir com suas obrigações dentro dos prazos estabelecidos.



Para Lacruz (2008, p. 107) “as entradas e saídas de caixa ocorrem em um ciclo dinâmico. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que os desembolsos (com aquisição de matérias-primas, pagamento de pessoal, pagamento de aluguéis, etc.) gerem receita de vendas. “Salim et al conceitua: Fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas, (SALIM ET AL, 2005, p. 110).

Por sua vez Dornelas (2008, p. 155) complementa: “o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função de objetivos e metas definidos pela administração.” Ainda para o mesmo autor o fluxo de caixa é composto por:

- Receitas: valor das vendas recebidas.
- Vendas: volume monetário do faturamento.
- Custos e despesas variáveis: custos que variam de acordo volume de produção.
- Custos e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas, (DORNELAS, 2008, p. 155).

Dornelas (2005, p. 156) comenta que para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente externo e interno da empresa. Essa análise mostrará se a empresa está preparada para os desafios e os riscos. Porém, se o empreendedor não está ciente dos riscos envolvidos, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades que virão.

### 2.3.5 Análise SWOT

Luecke (2008) diz que a estratégia começa com metas, que são influenciadas por uma percepção do ambiente externo e das capacidades internas da organização. Da mesma forma, as opções estratégicas disponíveis para uma empresa surgem do processo de olhar para dentro e para fora.

Ferrel e Hartline (2005) comentam sobre a análise SWOT que os benefícios desta análise são sua simplicidade, seus custos comparativamente menores do que outras análises, a flexibilidade, a capacidade de síntese e integração e, por fim, a colaboração que este processo gera dentro da organização.



Sobre as áreas analisadas Dornelas (2005), tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo, o autor acredita que a melhor análise feita será a do próprio empreendedor, desde que a mesma seja feita com cuidado. Ainda segundo o autor identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Logo, a mesma analogia cabe aos pontos fortes, de nada adianta o empreendedor querer se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois isso será cobrado dele depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir uma vantagem competitiva com os pontos fortes identificados.

Quanto às ameaças e oportunidades, Dornelas (2005) afirma que o melhor a ser feito é o levantamento de dados do macroambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Depois de realizada a análise SWOT em uma organização, o gestor será capaz de fazer projeções futuras com base nas informações de mercado e da própria organização.

A partir dessas informações e de pesquisas e estudos setoriais visou-se elaborar o Plano de Negócios, aliado a ferramenta Business Model Canvas. Nesse contexto busca-se o desenvolvimento de uma estratégia competitiva que possa alavancar os negócios da empresa atacadista estudada e dar suporte para os planos de expansão da empresa.



### 3. Metodologia

A etapa de metodologia de pesquisa tem como principal função explicar a maneira como o trabalho será realizado, ou seja, os métodos utilizados para compreender os dados da pesquisa e os demais objetos de estudo. A fim de atingir o objetivo geral e conseqüentemente os objetivos específicos, por meio da metodologia busca-se descrever como é feita a coleta e análise dos dados e por quais caminhos o trabalho será conduzido.

A pesquisa exploratória tem como propósito aumentar o leque de conhecimento em determinada área, descobrindo problemas, oportunidades, identificando processos e melhorias em atividades cotidianas. Segundo Gil (1999), a pesquisa de caráter exploratório tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para que sejam formulados problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis.

Assim quanto a forma de abordar o problema este trabalho tem abordagem qualitativa, pois seu principal objetivo é elaboração de um Plano de Negócios para uma empresa de pequeno porte do ramo atacadista, e através desse plano auxiliar a tomada de decisões estratégicas quanto ao modelo de negócios e expansão das atividades. De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam abordagem qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos de indivíduos ou organizações, contribuir no processo de mudança de determinados grupos e possibilita maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento do objeto de estudo.

O método escolhido para este trabalho é do tipo pesquisa-ação, que segundo Miguel et al (2010), é um dos métodos qualitativos de abordagem de problemas, que cobre muitas formas de pesquisa orientada para ação, explicando que trata-se de um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. A motivação para escolha da pesquisa-ação deve-se ao fato da empresa estudada ser uma organização de base familiar e o pesquisador ter anos de contato com o cotidiano do empreendimento onde a pesquisa está sendo desenvolvida.



A metodologia do tipo pesquisa-ação será organizada em entorno de cinco passos cíclicos, sendo eles: primeiramente a fase de planejamento da pesquisa onde são delineados diversos aspectos quanto a estrutura e organização da pesquisa; a segunda fase é a de coleta de dados, na empresa estudada serão coletados dados em formato de entrevistas, observações, documentos e relatórios de vendas; posteriormente, na terceira etapa ocorrerá análise desses dados para que sejam geradas informações que serão transformadas em conhecimento; na quarta etapa, acontece tomada de ação, onde a transformação da realidade da empresa ocorre de fato; e por fim, na quinta etapa é realizada a avaliação da ação, para verificar quais foram os aspectos relevantes pertinentes a ação anteriormente executada, gerando *feedbacks* de conhecimento para todo o sistema, que se convertem em outro planejamento e, assim, sucessivamente. De acordo com Miguel et al (2010), por meio da observação do participante, o pesquisador interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento. Na metodologia do tipo pesquisa-ação, o termo pesquisa se refere a produção do conhecimento e o termo ação se refere a uma modificação intencional da realidade.

Quanto a estrutura, de acordo com Miguel et al (2010), enquanto que nos estudos de caso o pesquisador é um observador que não interfere no objeto de estudo, na pesquisa-ação o pesquisador, utilizando a observação participante, interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base de conhecimento. Utilizando esta metodologia busca-se conhecer de maneira mais familiar os aspectos que envolvem as competências do engenheiro de produção para elaboração de um Plano de Negócio de em uma empresa do ramo de comércio atacadista.

Portanto, na tabela 1 foram representadas as atividades e o cronograma com o passo-a-passo do delineamento dessa pesquisa.



Tabela 1: Passo-a-passo da realização da pesquisa

ATIVIDADES	2017			2018						
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Levantamento Bibliográfico	X									
Identificação Problema de Pesquisa		X								
Elaboração de Objetivos			X							
Escolha da Metodologia				X						
Apresentação ATV029				X						
Resultados e Perspectivas					X					
Modificações no Projeto						X				
Desenvolvimento do Referencial							X	X		
Coleta de Dados							X	X		
Análise de Dados								X		
Redação Final Monografia									X	
Entrega e Apresentação ATV030										X

Fonte: Próprio Autor



## 4. Desenvolvimento

### 4.1. Caracterização da empresa

A empresa onde a pesquisa-ação foi desenvolvida está inserida dentro do ramo atacadista, mais especificamente dentro do setor de peças injetadas para a indústria de calçados de borrachas, que compreende chinelos e sandálias feitos desse material.

A Color Tiras é uma empresa que fornece tiras de reposição para os tradicionais chinelos/sandálias de borracha, logo, com essa proposta de mercado não há mais a necessidade de o cliente perder todo o produto caso uma das tiras arrebente, ele tem a opção de restaurar seu chinelo substituindo as tiras arrebentadas por apenas uma fração do valor.

### 4.2. Canvas Modelo de Negócios

De acordo com Osterwalder (2010), um modelo de negócio descreve como uma organização cria, entrega e captura valores. Portanto, ao utilizar o quadro gerado pela ferramenta Canvas, o empreendedor é capaz de testar suas suposições de mercado na prática diretamente com clientes. Portanto a seguir, foi apresentada a elaboração do modelo.

#### 4.2.1 Proposta de Valor

A proposta de valor da Color Tiras é resolver o problema de todas as pessoas que possuem um chinelo arrebentado em casa ou desejam trocar as tiras dos seus chinelos por motivo estético. O produto traz qualidades de performance pois a borracha usada na fabricação é feita com matéria-prima 100% virgem e reciclável levando conforto aos pés de quem usa. Outro aspecto da proposta de valor é a de redução de custos pois a Color Tiras recupera um chinelo inutilizado devido as tiras arrebentadas fazendo com que o cliente resolva seu problema por uma fração do valor que gastaria adquirindo um novo par de chinelos de borracha. A empresa oferece a seus clientes produtos em kits de 500 e 1000 pares embalados individualmente, que acompanham um expositor que tem a função de organizar cores e números facilitando a vida do cliente na hora de adquirir um novo par de tiras de borracha.



#### 4.2.2 Segmento de Clientes

A empresa pesquisada apresenta alguns tipos de clientes, sejam eles clientes finais ou intermediários. Os clientes finais são todas aquelas pessoas que tenham seu chinelo/sandália arrebitado e por isso desejam trocar as tiras para dar vida nova ao chinelo sem que haja necessidade de gastar muito comprando um novo, ou até mesmo aqueles clientes que desejam inovar nas cores do seu calçado e trocar as tiras que acompanham o mesmo.

O foco da empresa está nos clientes intermediários, que são os estabelecimentos comerciais com bom fluxo de pessoas, como supermercados, mercados, padarias, lojas de departamento, farmácias e distribuidoras atacadistas que tem o papel de disponibilizar o produto aos clientes finais.

#### 4.2.3 Canais

Atualmente, os principais canais utilizados pela empresa para disponibilizar os produtos aos clientes se dá através de representantes comerciais que visitam os clientes intermediários oferecendo o kit com expositor e posteriormente no pós-venda fazendo a reposição dos números e cores mais vendidos. Os produtos são distribuídos por meio de veículo próprio de entrega, porém dependendo da distância do cliente pode ser que uma transportadora faça o serviço de entrega.

#### 4.2.4 Relacionamento com os clientes

O relacionamento com os consumidores ocorre pela figura do representante comercial em sua maior parte, porém existe a possibilidade de relacionamento virtual por meio do website da empresa, das mídias sociais, de e-mail profissional, telefone comercial e também atendimento por ferramentas de mensageiro instantâneo.

#### 4.2.5 Fontes de Receita

A Color Tiras tem sua fonte de receita advinda da venda de kits de tiras de borracha para os estabelecimentos parceiros, que dispõe os produtos em expositores que separam os números e cores mais vendidos. Os representantes da empresa fazem visitas periódicas após a primeira venda para que sejam repostos os produtos vendidos nesse período. Os principais



métodos de recebimento de valores se dão por meio de operadoras de cartões de crédito/débito, depósitos e boletos bancários.

#### 4.2.6 Recursos Principais

Podemos dividir os principais recursos em recursos físicos, que são o escritório e área de produção localizados em um galpão, maquinário, computador, impressora, mesas, cadeiras, caixas plásticas, embalagens, matéria-prima, infraestrutura de TI, veículo e outros. Existem os recursos intelectuais e humanos, que são os sócios trabalhando de maneira alinhada para o desenvolvimento do negócio. E por fim os recursos financeiros, oriundos dos sócios, essenciais para os investimentos na estrutura e na operacionalização da organização.

#### 4.2.7 Atividades Chave

As principais atividades são aquelas relacionadas à produção, ou seja, compra, recebimento, conferência, separação, seleção, embaladora, montagem de pedidos e encaminhamento para entrega. Outra atividade essencial é a prospecção de novos clientes alinhada ao recrutamento da equipe de vendas, que são fatores de suma importância para o crescimento do negócio.

#### 4.2.8 Parcerias Principais

Os principais parceiros para que a organização possa operar de maneira eficiente são os fornecedores de borracha, de expositores, de embalagens flexográficas, de caixas e sacos para embalagens, de material gráfico, de maquinário/manutenção, equipe de representantes, assessoria contábil/jurídica e apoio logístico.

#### 4.2.9 Estrutura de Custos

A estrutura de custos compreende todos os investimentos junto a fornecedores de insumos produtivos, custos com infraestrutura de TI, bem como prestadores de serviços variados. Ainda envolve custos com gestão, marketing e vendas, frete/transporte e eventualmente com mão de obra auxiliar.

Por fim, podemos dizer que o modelo de negócios Canvas tem o papel de gerar uma visualização completa da organização para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas.



Não existe uma ordem específica para preenchimento do mesmo, pois a ferramenta pode e deve ser alterada de maneira constante de acordo com o surgimento de necessidades, ou seja, a utilização e montagem nos blocos da ferramenta Canvas é dinâmica e exige que sejam desenvolvidas e refeitas de modo a corrigir falhas que aparecem ao longo do processo, alinhando o contexto esperado daquele exigido pelo mercado.

### **4.3. Plano de negócios**

Este Plano de Negócios tem como principal finalidade dar suporte aos empreendedores num processo de mudança de foco estratégico de uma pequena empresa do setor atacadista em Minas Gerais. A partir do desenvolvimento e análise do Plano de Negócio e de suas ferramentas auxiliares, a empresa em questão estudou a viabilidade da mudança de uma vasta linha de produtos para uma linha reduzida, focada no mercado calçadista.

#### **4.3.1. Sumário Executivo**

Nessa primeira etapa são descritos os pontos importantes relativos à organização, como o resumo das informações e caracterização de alguns aspectos do negócio, dados dos empreendedores, missão da empresa, setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e também a fonte dos recursos utilizados para o funcionamento da organização.

Nome da empresa: Color Tiras LTDA.

Localização: Galpão situado na cidade de Ponte Nova - MG;

Ramo: Distribuição atacadista de produtos injetados para o setor calçadista;

Região de atuação: Minas Gerais.

Dados dos empreendedores: Sócio 1: J. M. L. C., 58 anos, casado, representante comercial. Responsável pelas funções de compras, produção e prospecção de novos clientes. Sócio 2: L. S. L. C., 55 anos, casado, representante comercial. Responsável pelas funções financeiras, auxílio da produção e montagem/entrega de pedidos.



Missão: a Color Tiras surgiu com a missão de recuperar todos chinelos com tiras velhas ou arrebentadas, sendo possível reviver um chinelo por apenas uma fração do valor do que se pagaria por um novo.

Setor de atividade: Comércio atacadista de produtos injetados para o setor calçadista.

Basicamente existem cinco formas jurídicas para empresas brasileiras, sendo elas: Microempreendedor Individual (MEI), Sociedade Limitada (LTDA), Sociedade Anônima (SA), Microempresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). O Microempreendedor Individual tem um limite de faturamento de R\$ 81 mil anuais e comporta apenas um empreendedor. A sociedade limitada é composta de pelo menos dois sócios e não há limite de faturamento pré-estabelecido. A Sociedade Anônima é quando o capital da empresa é distribuído em ações, sendo elas negociadas na bolsa (capital aberto) ou não (capital fechado), também não possui limite de faturamento. As microempresas são aquelas que possuem faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. Já as empresas de pequeno porte são aquelas que possuem faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4.8 milhões.

Forma jurídica: Sociedade Limitada.

Existem três tipos de enquadramento tributário no Brasil, sendo eles o Regime Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Basicamente, eles se diferenciam de acordo com a faixa de faturamento da empresa em questão. O Simples nacional engloba as empresas que possuem um faturamento de até R\$ 4.8 milhões por ano e possui uma guia única de recolhimento de impostos, simplificando a vida dos micro e pequenos empresários. Já o Lucro Presumido é um regime para empresas que faturam até R\$ 78 milhões anualmente. E por fim, existe o regime de Lucro Real, podendo ser utilizado por empresas de qualquer tamanho, porém é mais comum em empresas de grande porte.

Enquadramento tributário: Regime Simples Nacional.

Fonte de recursos: Financiamento a partir de recursos próprios dos sócios.

A tabela 2 representa o capital social da empresa, ou seja, o montante investido pelos sócios no começo do desenvolvimento das atividades da empresa.



Tabela 2: Capital social

<b>Sócio</b>	<b>Valor</b>	<b>Participação (%)</b>
J. M. L. C.	R\$51.000,00	50
L. S. L. C.	R\$51.000,00	50
<b>Total</b>	<b>R\$102.000,00</b>	<b>100</b>

Fonte: Próprio Autor

#### 4.3.2. Análise de Mercado

Nessa etapa de análise de mercado contém um estudo mais aprofundado em relação aos stakeholders da organização, que são os clientes, concorrentes e fornecedores.

Existem dois tipos de clientes, os clientes intermediários, que são principalmente mercados e supermercados, que adquirem os kits com os produtos sortidos em cores e tamanhos mais vendidos. Existem também os clientes finais, que são os clientes desses supermercados, são pessoas que tem a necessidade dar vida nova a um chinelo com as tiras velhas ou arreventadas.

Os clientes interessados no produto normalmente são aqueles que não querem gastar comprando um novo chinelo e preferem uma alternativa mais barata quando o seu chinelo arreventa ou até mesmo quando querem trocar as tiras antigas por novas de outras cores e tamanhos.

Os clientes são os mesmos que procuram por calçados do tipo chinelo em mercados e supermercados, porém se deparam com uma opção mais em conta quando percebem que não há necessidade de adquirir outro chinelo quando as tiras sofrem avarias ou arreventam. Atualmente a empresa atende apenas no estado de Minas Gerais.

As principais empresas concorrentes são as fabricantes de calçados do tipo chinelos/sandálias pois atuam no mesmo segmento de mercado que é o setor calçadista, como Havaianas e Ipanema, porém, em termos de concorrentes diretos em relação ao custo benefício do produto não existe nenhum concorrente direto que trabalhe utilizando esse modelo de negócios dessa maneira, capaz de produzir em larga escala e seguindo as normas exigidas pelos principais supermercados clientes.



A qualidade dos produtos é prioridade na escolha dos fornecedores, sendo o produto fabricado em material 100% virgem que superam os padrões de durabilidade e conforto das principais marcas. O produto é uma aposta dentro do mercado calçadista, pois quando os chinelos/sandálias arrebentam, as vezes mesmo antes do solado estar bem usado, os consumidores são obrigados a adquirir um novo par de calçados. Mas agora, a Color Tiras apresenta uma nova opção para o consumidor que deseja renovar o seu par arrebentado ou trocar as tiras velhas por tiras novas de outra cor ou tamanho. Os pares são embalados individualmente para maior comodidade do cliente final.

Logo, como não existem concorrentes diretos que trabalham usando esse modelo de negócio podemos dizer que é uma aposta que vem sendo testada nos últimos anos e mesmo tendo uma amostra de clientes relativamente pequena é possível perceber que há futuro no modelo de comercialização e distribuição dos produtos.

Os principais fornecedores associados ao funcionamento do negócio são os de tiras de borracha, fornecedores de bobinas de embalagens flexográficas, fornecedor e responsável pela manutenção do maquinário, fornecedores de caixas e sacos para embalagens finais, serviços de contabilidade/assessoria/consultoria. Todos os principais fornecedores estão localizados num raio de 50 km da grande São Paulo, exceto pelos fornecedores de serviços que estão localizados na cidade onde a empresa está instalada.

#### 4.3.3. Plano de Marketing

Nessa etapa é feita a descrição dos principais produtos a serem comercializados, bem como os serviços associados, as estratégias promocionais, a estrutura de comercialização e dados sobre a localização do negócio.

Os principais produtos a serem fabricados são as tiras de borracha para chinelos/sandálias, ilustrada na figura a seguir, embaladas individualmente com indicação de cor e tamanho que são vendidas em kits aos distribuidores parceiros, principalmente por mercados e supermercados. São tiras que variam dos tamanhos 33 ao 44 nos modelos tradicionais, tiras mais largas, e do 33 ao 40 nos modelos *slim*, que são as tiras estreitas. Acompanhando as linhas tradicional e *slim* são mais de 15 cores disponíveis para trocar e customizar sandálias/chinelos.

Figura 2: Tiras embaladas para sandálias



Fonte: Próprio Autor

O valor cobrado pelos produtos é definido pela quantidade de pares que o cliente deseja adquirir num primeiro momento para testar a aceitação do produto no mercado e posteriormente funciona a base de reposições periódicas. Portanto, o kit mais vendido, com 500 pares sortidos tem um valor de R\$995, e o kit com 1000 peças é vendido por R\$1990. Os valores cobrados pelos kits incluem os custos de entrega e um expositor bônus. Em clientes distribuidores e grandes supermercados, caso haja interesse por um pedido de maior volume o valor do kit pode sofrer algum desconto definido previamente em negociação com o cliente interessado. Quanto às reposições, é cobrado o valor unitário de R\$1,99 por par, independente do modelo, tamanho ou cor. A principal estratégia de precificação é a baseada nos custos totais de produção dos produtos, que fornecem base para cálculo das margens aplicadas.

As tabelas 3 e 4 representam as proporções cores e números mais vendidos de cada modelo de tiras para sandálias.



Tabela 3: Proporção das cores de tiras de borrachas mais vendidas

<b>MODELO</b>			
<b>TRADICIONAL</b>		<b>SLIM</b>	
<b>70%</b>		<b>30%</b>	
50%	PRETA	25%	TRANSP.
30%	AZUL	15%	ROSA
7%	TRANSP	10%	PRATA
4%	BRANCA	10%	LILÁS
4%	PRATA	10%	PRETA
1%	MARROM	10%	OURO
1%	ROSA	10%	AZUL
1%	VERDE	5%	BRANCA
1%	VERM	1%	ROXA
1%	AMARELA	1%	VERDE
MAIS VENDIDAS		1%	VERMELHA
		1%	AMARELA
		1%	MARROM

Fonte: Próprio Autor

Tabela 4: Proporção dos números de tiras de borrachas mais vendidas

<b>MODELO</b>	33/34	35/36	37/38	39/40	41/42	43/44
<b>TRADICIONAL</b>	5%	10%	20%	25%	25%	15%
<b>SLIM</b>	15%	35%	35%	15%	X	X

Fonte: Próprio Autor

As principais estratégias de promoção e divulgação da marca se dão por meio da presença da empresa na internet, nas mídias sociais, e-mail profissional e website que já se encontra ativo. A empresa também contará com o auxílio de uma equipe de representação que trabalha com um catálogo de cores/tamanhos e amostras de ambos modelos de tiras para que o cliente tenha contato com o produto em mãos. Em clientes maiores, quando há pedidos de grande volume, existe a possibilidade de desconto para pedidos a partir de 10 mil pares.



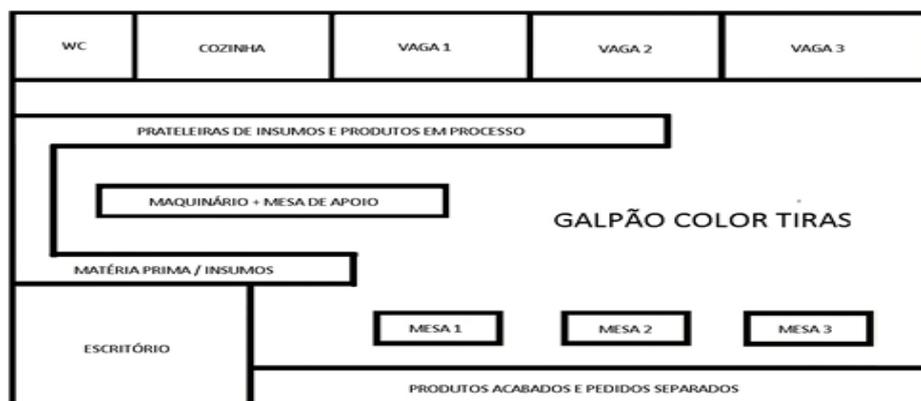
A principal forma de comercialização dos produtos é por meio de representantes comerciais que visitam os clientes para prospectar e posteriormente para fazer a reposição dos pedidos. O primeiro contato com o produto normalmente se dá pessoalmente pela figura do representante, mas o pós-venda é realizado tanto pessoalmente quanto por meio de contato pela internet. Estuda-se a possibilidade do aumento do número de representante para que haja uma expansão das regiões atendidas e o desenvolvimento de uma plataforma mobile para gerenciamento das vendas.

Por se tratar de uma empresa de fabricação/embalagem de produtos não é necessário ter um ponto especificamente bem localizado, visto que o negócio funciona de portas fechadas. As matérias primas chegam, ocorre a transformação dos produtos, a separação e montagem dos pedidos e posteriormente saem para entrega. A localização não tem influência nos resultados sobre as vendas, logo o tamanho das instalações é mais relevante na escolha de um local adequado para a execução da produção. Atualmente a empresa está situada em um galpão de 200 metros quadrados na cidade de Ponte Nova – MG.

#### 4.3.4. Plano Operacional

Nessa etapa podemos ter uma visão mais clara do arranjo físico, ilustrado na Figura 3, que a empresa utiliza para organizar seus principais processos, da capacidade produtiva empregada, dos processos operacionais necessários para o bom andamento das atividades da organização e a necessidade de pessoal para desempenhar as funções primordiais.

Figura 3: *Layout* do galpão da Color Tiras



Fonte: Próprio Autor



As principais atividades dos negócios são aquelas relacionadas aos processos envolvendo a produção e distribuição dos produtos. Primeiramente ocorre a compra das matérias primas e insumos necessários à produção, depois ocorre o recebimento dos itens anteriores, a conferência, separação e seleção dos produtos a serem embalados de acordo com os pedidos prévios, que são colocados no maquinário para que seja realizada a embalagem dos produtos, logo após a embalagem os produtos passam por etapas de verificação e montagem de pedidos que posteriormente são liberados para entrega.

Atualmente a empresa trabalha com uma capacidade máxima de produção/embalagem diária é de aproximadamente 7,5 mil pares, podendo se estender até 15 mil pares dependendo da mão de obra utilizada e da demanda de produtos. Outra atividade chave é a prospecção de clientes e recrutamento da equipe de representantes para que sejam capazes de expandir geograficamente a presença da empresa, bem como o atendimento no pós-venda para fidelização dos clientes. As rotinas administrativas da empresa são divididas entre os sócios, há um pequeno escritório de onde são controlados os aspectos administrativos da organização.

#### 4.3.5. Plano Financeiro

Nessa etapa do Plano de Negócios serão descritas através de tabelas todas as estimativas referentes ao planejamento financeiro da organização, contendo informações dos investimentos fixos realizados, do capital de giro necessário, dos investimentos pré-operacionais, as estimativas de faturamento mensal, estimativas de custo unitário de matéria prima, custos de comercialização, apuração dos materiais diretos, custos de depreciação, custos fixos operacionais, demonstrativo de resultados, rentabilidade, retornos do investimento e também a construção de cenários relativos ao faturamento da empresa.

A tabela 5 descreve todos os investimentos fixos realizados para que o negócio esteja em funcionamento.



Tabela 5: Investimentos fixos

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Valor Un.</b>	<b>Total</b>
Máquinas e Equipamentos	Ferramentas e Outros	1	500	500
Móveis e Utensílios	Cadeiras e Bancos	5	100	500
Móveis e Utensílios	Mesas	5	200	1.000
Veículos	Veículo de Entrega	1	25.000	25.000
Móveis e Utensílios	Prateleiras	5	250	1.250
Máquinas e Equipamentos	Embaladora Flow Pack	1	45.000	45.000
Computadores	Notebook + Impressora	1	1.750	1.750
<b>TOTAL: R\$ 75.000</b>				

Fonte: Próprio Autor

A tabela 6 descreve os investimentos realizados para adquirir o estoque inicial necessário para que a empresa possa dar início às suas atividades.

Tabela 6: Estoque inicial

<b>Descrição</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Valor Un.</b>	<b>Total</b>
Outros	1	750	750
Insumos/Matéria Prima	25.000	0,83	20.750
Expositores	50	50	2.500
<b>TOTAL: R\$ 24.000</b>			

Fonte: Próprio Autor

A tabela 7 representa quais são os valores mínimos necessários disponíveis em caixa para cobrir os custos até que os recebíveis dos clientes entrem efetivamente no caixa da empresa.

Tabela 7: Caixa mínimo

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
1. Custo fixo mensal	7.400
2. Custo variável mensal	30.700
3. Custo total da empresa	38.100



4. Custo total diário	1.270
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	15
<b>TOTAL: R\$ 19.050</b>	

Fonte: Próprio Autor

A tabela 8 representa o montante necessário que a empresa precisa dispor para cobrir os gastos antes do início das atividades comerciais da empresa.

Tabela 8: Investimentos pré-operacionais

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Despesas de Legalização	1500
Obras civis e/ou reformas	0
Divulgação de Lançamento	500
Cursos e Treinamentos	750
Outras despesas	250
<b>TOTAL: R\$ 3000</b>	

Fonte: Próprio Autor

A tabela 9 representa o total de todos os investimentos necessários, ou seja, a soma dos investimentos fixos, do capital de giro e também dos investimentos pré-operacionais.

Tabela 9: Investimento total

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Investimentos Fixos	75.000
Capital de Giro	43.050
Investimentos Pré-Operacionais	3.000
<b>TOTAL: R\$ 121.050</b>	

Fonte: Próprio Autor

A tabela 10 representa a fonte dos recursos, sendo os mesmos provenientes de recursos próprios dispendidos pelos sócios da empresa.



Tabela 10: Fonte dos recursos

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	121.050	100
Recursos de terceiros	0	0
Outros	0	0
<b>TOTAL: R\$ 121.050</b>		

Fonte: Próprio Autor

A tabela 11 representa o faturamento estimado mensal da empresa para um certo volume de produtos vendidos aos clientes.

Tabela 11: Faturamento estimado

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas	Venda Un.
Tiras p/ Sandálias	25.000 un./mês	1,99
<b>TOTAL: R\$ 49.750</b>		

Fonte: Próprio Autor

A tabela 12 representa a projeção das receitas da empresa para o primeiro ano, onde projeta-se um crescimento de 2% ao mês para os 12 primeiros meses.

Tabela 12: Projeção das receitas para o primeiro ano

Período	Faturamento	Período	Faturamento	Período	Faturamento
Mês 1	49.750	Mês 5	53.851	Mês 9	58.290,05
Mês 2	50.745	Mês 6	54.928,02	Mês 10	59.455,86
Mês 3	51.759,90	Mês 7	56.026,58	Mês 11	60.644,97
Mês 4	52.795,10	Mês 8	57.147,11	Mês 12	61.857,87
<b>TOTAL: R\$ 66.7251,46</b>					

Fonte: Próprio Autor

A tabela 13 representa o custo unitário dos produtos, ou seja, esse valor é obtido pela divisão do custo total pelo número de unidades produzidas.



Tabela 13: Custo unitário

Descrição	Qtd.	Custo Un.
Insumos / Matéria prima	1	R\$0,83
<b>TOTAL: R\$ 0,83</b>		

Fonte: Próprio Autor

A tabela 14 representa qual o montante gasto com impostos e com as despesas de vendas dos produtos.

Tabela 14: Total geral com impostos e vendas

Descrição	Valor
Total Impostos	4726,25
Total Gastos com Vendas	5223,75
<b>TOTAL: R\$ 9.950</b>	

Fonte: Próprio Autor

A tabela 15 representa quais serão os custos dispendidos com impostos e vendas ao longo do primeiro ano, considerando um crescimento das vendas de 2% ao mês.

Tabela 15: Projeção de custos com impostos e vendas

Período	Custo	Período	Custo	Período	Custo
Mês 1	9.950	Mês 5	10.770,20	Mês 9	11.658,01
Mês 2	10.149	Mês 6	10.985,60	Mês 10	11.891,17
Mês 3	10.351,98	Mês 8	11.429,42	Mês 11	12.128,99
Mês 4	10.559,02	Mês 7	11.205,32	Mês 12	12.371,57
<b>TOTAL: R\$133.450,29</b>					

Fonte: Próprio Autor

A tabela 16 representa os custos com materiais diretos, que podem ser descritos como aqueles dispendidos em matérias-primas, embalagens, insumos e outros materiais fundamentais para produção, acabamento e finalização do conjunto de produtos.



Tabela 16: Apuração do custo de materiais diretos

<b>Produto/Serviço</b>	<b>Estimativa de Vendas</b>	<b>Custo Un.</b>	<b>CMD</b>
Tiras p/ Sandálias	25.000 un./mês	R\$0,83	R\$20.750,00

Fonte: Próprio Autor

A tabela 17 representa a projeção dos custos com materiais diretos ao longo do primeiro ano, também considerando um aumento de 2% ao mês nas vendas.

Tabela 17: Projeção dos custos de materiais diretos para o primeiro ano

<b>Período</b>	<b>CMD</b>	<b>Período</b>	<b>CMD</b>	<b>Período</b>	<b>CMD</b>
Mês 1	R\$20.750,00	Mês 5	R\$22.460,47	Mês 9	R\$24.311,93
Mês 2	R\$21.165,00	Mês 6	R\$22.909,68	Mês 10	R\$24.798,17
Mês 3	R\$21.588,30	Mês 7	R\$23.367,87	Mês 11	R\$25.294,13
Mês 4	R\$22.020,07	Mês 8	R\$23.835,23	Mês 12	R\$25.800,02
<b>TOTAL: 278.300,86</b>					

Fonte: Próprio Autor

Os custos com mão de obra direta são inexistentes no cenário atual, pois os sócios desempenham todas as funções necessárias para o funcionamento da empresa, o que de certa maneira acaba sobrecarregando os mesmos fazendo com que algumas atividades possam não ter o desempenho adequado. Os custos relacionados à mão de obra estão inclusos no pró-labore dos sócios. Futuramente, com o aumento da demanda produtiva, pretende-se contratar funcionários que ficarão responsáveis pela produção e montagem dos pedidos dando aos sócios maior liberdade para focar na área de vendas e prospecção de novos clientes e mercados.

A tabela 18 representa os custos com depreciação, que são aqueles referentes ao desgaste natural advindos da obsolescência das máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, veículos e computadores. Os custos com depreciação são calculados mensalmente para que se tenha uma noção de quanto a empresa efetivamente perde com o uso de determinados bens ao longo de sua vida útil.



Tabela 18: Custos com depreciação

<b>Ativos Fixos</b>	<b>Valor do bem</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Valor Mensal</b>
Máquinas /Equipamentos	R\$45.500,00	15 anos	R\$3.033,33	R\$252,78
Móveis/Utensílios	R\$2.750,00	10 anos	R\$275,00	R\$22,92
Veículos	R\$25.000,00	5 anos	R\$5.000,00	R\$416,67
Computadores	R\$1.750,00	5 anos	R\$350,00	R\$29,17
<b>Total</b>			<b>R\$8.658,33</b>	<b>R\$721,54</b>

Fonte: Próprio Autor

A tabela 19 representa os custos fixos operacionais mensais, que são aqueles que não sofrem alterações, independente do volume produzido o valor a ser gasto no fim do mês é o mesmo.

Tabela 19: Custos fixos operacionais mensais

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Aluguel	R\$850,00	Pró-labore	R\$5.000,00
Condomínio	R\$25,00	Manutenção dos equipamentos	R\$45,00
IPTU	R\$28,46	Material de limpeza	R\$30,00
Energia elétrica	R\$100,00	Material de escritório	R\$30,00
Telefone + internet	R\$100,00	Serviços de terceiros	R\$20,00
Honorários do contador	R\$450,00	Depreciação	R\$721,54
<b>TOTAL: R\$ 7.400</b>			

Fonte: Próprio Autor

A tabela 20 representa o Demonstrativo de Resultados do Exercício, popularmente conhecido pelo termo DRE, é uma ferramenta contábil onde basicamente são listadas as receitas e despesas em suas respectivas categorias, ou seja, funciona como um resumo das movimentações que indicam se a empresa está operando de maneira positiva ou negativa. Esse demonstrativo fornece ao empreendedor uma visão geral sobre os resultados que a organização está apresentando mensalmente de maneira detalhada.



Tabela 20: Demonstrativo de resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$49.750,00	R\$667.251,46	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$20.750,00	R\$278.300,87	41,71
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$4.726,25	R\$63.388,88	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$5.223,75	R\$70.061,40	10,5
Total de custos Variáveis	R\$30.700,00	R\$411.751,15	61,71
3. Margem de Contribuição	R\$19.050,00	R\$255.500,31	38,29
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$7.400,00	R\$88.800,00	14,87
<b>5. Resultado Operacional: LUCRO</b>	<b>R\$11.650,00</b>	<b>R\$166.700,29</b>	<b>23,42</b>

Fonte: Próprio Autor

De acordo com as tabelas apresentadas anteriormente podemos visualizar a maioria dos aspectos que envolvem o planejamento financeiro da organização, sendo fundamental para que os empreendedores tenham respaldo técnico que auxilie na tomada de decisões de maneira mais veloz, planejando ações preventivas ou até mesmo corretivas dependendo da análise dos resultados.

Com base nas informações fornecidas pelo Plano Financeiro é possível pensar em maneiras de atender as necessidades dos stakeholders a partir da realidade da empresa e dos recursos disponíveis, sendo essencial para planejar e monitorar o desempenho da organização.



## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após determinar todas as diretrizes que contribuem para a elaboração do planejamento financeiro do negócio faz-se necessário construir um cenário pessimista onde ocorre uma possível queda nas vendas e/ou aumentos dos custos, e também um cenário otimista que representa um aumento de faturamento associado a diminuição das despesas e/ou aumento das vendas. Para construir os cenários descritos na tabela 21 foi usada uma previsão de 20% a menos no faturamento para o cenário pessimista e de 20% a mais de faturamento para o cenário otimista.

Tabela 21: Construção de cenários

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$49.750,00	100	R\$39.800,00	100	R\$59.700,00	100
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$20.750,00	41,71	R\$16.600,00	41,71	R\$24.900,00	41,71
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$4.726,25	9,5	R\$3.781,00	9,5	R\$5.671,50	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$5.223,75	10,5	R\$4.179,00	10,5	R\$6.268,50	10,5
Total de Custos Variáveis	R\$30.700,00	61,71	R\$24.560,00	61,71	R\$36.840,00	61,71
3. Margem de contribuição	R\$19.050,00	38,29	R\$15.240,00	38,29	R\$22.860,00	38,29
4. (-) Custos fixos totais	R\$7.400,00	14,87	R\$7.400,00	18,59	R\$7.400,00	12,4
Resultado Operacional	R\$11.650,00	23,42	R\$7.840,00	19,7	R\$15.460,00	25,9

Fonte: Próprio Autor

Alguns indicadores de viabilidade do empreendimento são representados na tabela 22. Para calcular o prazo de retorno do investimento divide-se o Investimento Total pelo Lucro Líquido e multiplica-se por 100. Para calcular o índice de Lucratividade devemos dividir o Lucro Líquido pela Receita Total e multiplicar por 100. Para calcular o índice de Rentabilidade divide-se o Lucro Líquido pelo Investimento Total e multiplica-se por 100.



Tabela 22: Indicadores de viabilidade do empreendimento

<b>Indicadores</b>	<b>1º ano</b>
Ponto de Equilíbrio	R\$231.905,51
Lucratividade	24,98%
Rentabilidade	137,71%
Prazo de Retorno	8 meses

Fonte: Próprio Autor

O ponto de equilíbrio representa o ponto em que a empresa cobre todos os custos fixos e variáveis, porém ainda não gerou lucro para os sócios, ou seja, é quando a empresa se paga e a partir desse momento começa a gerar lucros. A lucratividade representa quais são os ganhos obtidos pela organização a partir dos seus lucros líquidos e do faturamento total, ou seja, a cada 100 reais em faturamento resultam aproximadamente 25 reais em lucro. Já a rentabilidade diz respeito a relação entre o lucro líquido e o investimento realizado no negócio, ou seja, é uma análise sobre o retorno do investimento. Por fim o prazo de retorno do investimento, como o próprio nome já diz, é o cálculo de meses necessário para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio e comece a dar lucro aos sócios.

Por fim, a avaliação estratégica utiliza-se da matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), representada pela figura 4, com o objetivo de identificar e avaliar quais são os principais pontos que tangem a organização e também os respectivos sócios. A partir do entendimento desses aspectos é possível traçar ações corretivas e preventivas para que o funcionamento da organização se dê de maneira mais adequada.



Figura 4: Matriz F.O.F.A



Fonte: Próprio Autor

Para explorar o grande mercado consumidor de chinelos/sandálias de borracha é necessário aproveitar do modelo de negócios que tem como principal diferencial entregar o par de tiras embalado individualmente nos tamanhos e nas cores mais vendidas ao cliente que deseja renovar a sua sandália arrebitada ou apenas trocar as suas tiras velhas.

Se faz necessário criar estratégias de aumento da presença do produto dentro do mercado através de representantes comerciais e distribuidoras que possam expandir as regiões onde o produto está sendo vendido. Para prevenir falhas com fornecedores é necessário gerar um estoque de segurança mais elevado de modo a suprir a demanda de matéria prima e insumos produtivos para atender os clientes cumprindo os prazos previamente estabelecidos.



## 6. CONCLUSÃO

No presente estudo foram apresentados os diferentes conceitos que envolvem o desenvolvimento do Modelo de Negócios Canvas, bem como a elaboração do tradicional Plano de Negócios, que são ferramentas essenciais para que os empreendedores tenham uma fundamentação adequada servindo de auxílio nas tomadas de decisão e no desenvolvimento da organização, tanto internamente no que se diz respeito à melhorias na estrutura de processos e atividades cotidianas, quanto externamente que se traduz em um resultado mais expressivo nas vendas e conseqüentemente nos ganhos de mercado.

A empresa estudada já atua no mercado a mais de 20 anos, portanto grande parte dos custos com investimentos já foram diluídas pela própria estrutura da empresa, o que se traduz em uma maior possibilidade da mudança de foco estratégico utilizando a estrutura já existente sem ter que começar do absoluto zero. Somando a experiência de vendas e conhecimento de mercado dos sócios podemos dizer que há chances reais para que o modelo de negócios proposto nesse estudo possa ser aplicado e aprimorado conforme mais clientes e consumidores vão tomando conhecimento dos produtos e da marca Color Tiras.

O problema de pesquisa foi determinar a viabilidade do negócio por meio da análise de mudança de uma linha de muitos produtos para um único tipo de produto dentro do mercado atacadista. Com base na metodologia utilizada podemos dizer que os objetivos estabelecidos foram alcançados e a empresa demonstra possuir potencial para ser um negócio lucrativo no médio/longo prazo. A pesquisa foi feita com intuito de conectar os aprendizados teóricos da graduação e a parte prática dos estágios, com a realidade de mercado, estabelecendo um retrato mais fiel possível da empresa em questão, bem como as análises financeiras e de mercado.

Uma das dificuldades dessa pesquisa foi levar a visão e conhecimentos do mundo acadêmico para os sócios da empresa estudada, pois ao longo do delineamento dessa pesquisa foi percebido um alto grau de resistência a mudança por parte dos mesmos, fator determinantes para o desbalanceamento entre as metas e ações que são praticadas no contexto da empresa atualmente. Para futuros trabalhos sugere-se que haja mais foco no fator humano e no alinhamento dos sócios quanto aos objetivos da empresa, pois quando há divergências de objetivos e resultados é possível que todo o negócio seja prejudicado e conseqüentemente haja



problemas no relacionamento entre as pessoas que fazem a empresa realmente funcionar. Logo, nenhuma estratégia é suficientemente boa se não é executada por uma equipe alinhada, sendo necessário muitos testes práticos gradualmente aprovados pelo mercado consumidor.

O Plano de Negócios e o Business Model Canvas foram desenvolvidos de maneira eficiente sendo modificados de acordo com as necessidades do projeto por meio das análises realizadas durante a pesquisa. Portanto, podemos concluir que a realização da pesquisa tem saldo positivo no que diz respeito a ampliação da visão dos sócios quanto as questões que tangenciam o cotidiano do negócio e suas possibilidades de expansão e melhorias. Por meio dos estudos aqui apresentados foi possível traçar metas para que os objetivos organizacionais fossem cumpridos, fazendo com que as ferramentas do Modelo de Negócios Canvas e o tradicional Plano de Negócios tenham papel fundamental na visualização da empresa de maneira sistêmica, criando pontos de vantagem competitiva e também aumento dos ganhos por meio de um modelo de negócios inovador.



## REFERÊNCIAS

- ABAD. Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores. ANUÁRIO ABAD 2017: Panorama do setor. Disponível em: <<http://www.publicbrasil.com.br>> Acesso em: 3 jul. 2018.
- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Engenharia de Produção: Grande Área e Diretrizes Curriculares. 1998. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>> Acesso em: 18 jan. 2018.
- BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. Gestão de custos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BORNIA, Antonio Cezar. Análise Gerencial de Custos. Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DOLABELA, Fernando; FILION, Louis Jacques. Boa Ideia! E agora? Plano de Negócio o Caminho Seguro Para Criar e Gerenciar Sua Empresa. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- \_\_\_\_\_. O Segredo de Luísa. Uma Ideia, Uma Paixão e Um Plano de Negócios: Como Nasce o Empreendedor e Se Cria Uma Empresa. 2ª ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- \_\_\_\_\_. Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de Custos e Formação de Preços. Conceitos, Modelos e Instrumentos. Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, A. C. Método e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 10ª ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

LACRUZ, Adonai José. Plano de Negócios Passo a Passo. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LUECKE, Richard. Estratégia. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Capítulo 7: Pesquisa-ação na Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORANTE, Antônio Salvador. Análise das Demonstrações Financeiras. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OSTERWALDER, A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. [S.l.]: John Wiley and Sons, 2010.

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

PORTER, M. E. What is Strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C. A. Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvia Ana. Construindo Planos de Negócios. Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conheça seu Mercado. Brasília: SEBRAE, 2012.  
Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Como Elaborar um Plano de Negócios. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Relatório: Sobrevivência das empresas no Brasil. São Paulo: SEBRAE, 2016. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 18 jan.2018.

SCHUMPETER, J. A. Teoria Sobre o Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. Gestão de Custos. Contabilidade, Controle e Análise. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Acilon Batista de. Projeto de Investimento de Capital: elaboração, análise, tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2003.



Certifico que o aluno BERNARDO GONÇALVES DA CUNHA, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: DIRECIONAMENTO E ALAVANCAGEM DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA EM MINAS GERAIS”, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

(Prof. Dra. Rita de Cássia Oliveira)

Orientadora

João Monlevade, 25 de agosto de 2018.