



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Alessandro D'Agostini Nicolini

**PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA BOLT T.I.**

Capão da Canoa

2017

Alessandro D'Agostini Nicolini

**PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA BOLT T.I.**

Trabalho de Curso III apresentado à disciplina de TC III, para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Orientadora: Profa. Ligia Margarete Mallmann

Capão da Canoa

2017

## RESUMO

A gestão de uma organização é complexa independente do porte. As empresas habitam um ambiente repleto de riscos e mudanças constantes. Neste contexto de incertezas, as organizações podem enfrentar dificuldades na tomada de decisões. O Plano de Negócio faz-se uma ferramenta essencial para auxiliá-las no processo decisório. Essa ferramenta está diretamente relacionada ao empreendedorismo e é amplamente utilizada para estudos de viabilidade de novos negócios, bem como, para auxiliar na gestão de negócios em operação. Este trabalho tem o objetivo de elaborar uma proposta de Plano de Negócio para a Microempresa Bolt T.I., a fim de gerar conhecimento e ferramentas para o crescimento e desenvolvimento da organização. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, para tanto, realiza-se um detalhado embasamento teórico acerca dos assuntos Plano de Negócio, empreendedorismo, *marketing* e modelos de negócios Canvas. Verifica-se que a empresa estudada não faz uso dessas ou de outras ferramentas de gestão, concentrando-se apenas em seu objeto (prestação de serviço) e em um controle financeiro limitado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de negócio. Empreendedorismo. Microempresa. Tecnologia da Informação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Swot.....	17
Figura 2: As Cinco Forças de Porter .....	18
Figura 3: Fluxograma das etapas de formulação da estratégia .....	30
Figura 4: Os componentes de uma análise da concorrência .....	35
Figura 5: Escala de tangibilidade .....	36
Figura 6: Canvas .....	47
Figura 7: Questionamentos da criação de valor .....	50
Figura 8: Questionamentos sobre os Canais .....	52
Figura 9: Adaptação das etapas de formulação da estratégia .....	61
Figura 10: Marketing de produto .....	62
Figura 11: Fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas .....	70
Figura 12: Layout Físico da empresa .....	87
Figura 13: Matriz Swot Bolt.....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de empreendedor através dos anos .....	13
Quadro 2: Classificação das empresas por número de funcionários .....	23
Quadro 3: O marketing e a internet .....	43
Quadro 4: Demonstrativo de resultados do exercício.....	45
Quadro 5: Plano de Ação Bolt T.I. ....	66
Quadro 6: BCG Bolt.....	89
Quadro 7: Custos Fixos Bolt - 2017 .....	93
Quadro 8: Custos e despesas variáveis Bolt - 2017.....	93
Quadro 9: Síntese dos resultados em serviços prestados.....	95
Quadro 10: Síntese das receitas de comissões de vendas.....	96

## LISTA DE SIGLAS

ME	Microempresa
TI	Tecnologia da Informação
PN	Plano de Negócio
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Objetivos.....	9
1.1.1	Objetivo Geral .....	9
1.1.2	Objetivos Específicos .....	9
1.1.3	Justificativa.....	10
1.1.4	Descrição da Empresa .....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1	Empreendedorismo.....	13
2.2	Micro e pequenas empresas.....	22
2.3	Plano de negócio.....	26
2.4	Modelo de Negócios Canvas .....	46
3	MÉTODO DA PESQUISA .....	57
3.1	Técnicas de coleta de dados.....	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	60
5	SUGESTÃO .....	66
6	CONCLUSÃO.....	70
7	REFERÊNCIAS .....	72
	ANEXO A – Organograma Funcional da Empresa.....	76
	ANEXO B - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS.....	77
	ANEXOC - TABELA DO SIMPLES NACIONAL (Vigência a Partir de 01.01.2012).....	78
	ANEXO D – ORDEM DE SERVIÇO .....	79
	ANEXO E – SIMULAÇÃO DE FATURAMENTO META / CUSTOS TOTAIS 2016 .....	80
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	81
	APÊNDICE B – PLANO DE NEGÓCIO .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender em um mercado subdesenvolvido e submetido a não raras crises econômicas e políticas é um desafio homérico, nos últimos dois anos, por exemplo, houve um aumento significativo de pessoas que empreenderam por necessidade, e uma diminuição no empreendedor por oportunidade, com representação respectiva de 43,50% e 56,50%, como informa pesquisa da GEM<sup>1</sup> 2015. O empreendedor que percebe esta oportunidade geralmente está melhor preparado e tem um planejamento prévio para o desenvolvimento do negócio, são profissionais que possuem outras oportunidades de trabalho, mas, percebendo demandas não atendidas ou oportunidades no mercado, investem em seu próprio negócio com visão de onde chegar. Em sua maioria vislumbram maior independência e liberdade na vida profissional, e aumento na renda pessoal.

Ainda assim, com os rápidos avanços tecnológicos, são constantes as mudanças às quais as organizações estão expostas. Conforme Chiavenato (2014) o mundo assiste o ritmo alucinante das mudanças que impactam as pessoas, as sociedades e os negócios. Neste contexto de incertezas, as organizações podem enfrentar dificuldades na tomada de decisões e rumos a seguir. Reagir rapidamente às mudanças é uma importante vantagem competitiva e, portanto, as organizações devem conhecer suas capacidades e limitações internas e estar munidas de conhecimento e informações do mercado. São inúmeras as ferramentas à disposição para auxiliar as empresas a serem vitoriosas neste contexto e o Plano de Negócio é uma delas. Essa ferramenta se faz eficaz, pois, identifica o plano mercadológico da empresa objeto do estudo, além de verificar a estratégia de marketing e a estrutura financeira utilizadas.

Através da elaboração do Plano de Negócios da Bolt T.I. busca-se a educação e o preparo do microempreendedor para a contínua geração de emprego e renda, pois, o crescimento é um meio, o desenvolvimento um fim. O estudo implica a identificação do plano mercadológico, verificação de estratégias de marketing eficazes e averiguação da estrutura financeira utilizada. Para tal, utiliza-se uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto Plano de Negócio, Microempresa, Empreendedorismo e Marketing com uma abordagem qualitativa sobre os dados da empresa.

---

<sup>1</sup>Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015



Gil (2010) menciona que o estudo de caso não tem por propósito o detalhado conhecimento de uma população e, sim, proporcionar uma visão ampla do problema, ou ainda, identificar possíveis fatores que influenciam ou são por ele influenciados.

Para Yin (2005), o estudo de caso é a abordagem escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O poder diferenciador do estudo de caso está relacionado com sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Esta etapa do trabalho de conclusão (TCIII) contém Introdução, onde são contextualizados e brevemente definidos o tema, o assunto, a metodologia e a importância do trabalho. Seguida pelas subseções de definição de objetivos geral e específicos, justificativa e apresentação da empresa. Seguido pela Revisão da Literatura onde são apresentados os conceitos necessários para embasar o entendimento deste trabalho, dentre eles estão o empreendedorismo, a microempresa, marketing e o Plano de Negócio. Na sequência será apresentada a Metodologia que implica o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados para atingir o objetivo do estudo, com isso, dá-se a apresentação dos dados coletados, juntamente com a relação de sua literatura específica. Após relacionar aos autores, segue-se com a contextualização da organização, análise dos dados e posteriormente, mas não menos importante, a sugestão das melhorias para a empresa objeto do estudo.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Elaborar uma proposta de Plano de Negócio para a microempresa Bolt T.I.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para atingimento do objetivo geral proposto, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o plano mercadológico da ME. Incluindo mercado, competidores, clientes e fornecedores;
- b) verificar as estratégias de *marketing* utilizadas;
- c) averiguar a estrutura financeira da empresa.

### 1.1.3 Justificativa

Justifica-se este trabalho pela representatividade da microempresa já mencionada nos parágrafos anteriores, não somente para a geração de empregos e renda, mas também pelo desenvolvimento da comunidade envolvida. Contudo, soma-se a dificuldade de perpetuar negócios com estruturas diminutas em nosso país, seja pela constante crise econômica, excesso de burocracia ou baixo nível de conhecimento do microempreendedor. Visto que dentre as principais causas de mortalidade destas empresas estão a falta de planejamento prévio e gestão empresarial (SEBRAE, 2014).

Segundo Maia (2012, p.5), “as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na geração de emprego e renda, o que as credencia como instrumentos indutores do desenvolvimento econômico”. Verifica-se a notável importância deste estudo, pois, a microempresa representa um total de 27,8% do total de empregos gerados na América Latina, segundo estudo da OIT (Organização Internacional do Trabalho, 2015). Além disso, a ME possui um grande número de funcionários trabalhando na informalidade e apenas 32% de seu quadro de pessoal possui seguro de saúde, contra 90% nas grandes corporações.

Economicamente, a micro e pequena empresa tende a uma representação cada vez maior, devido a uma série de vantagens que o pequeno negócio tem em relação às grandes corporações, dentre estas vantagens verifica-se a burocracia mais frouxa com uma série de procedimentos simplificados. Dentre eles destaca-se o regime de enquadramento tributário Simples Nacional, que agrupa diversos tributos em uma única arrecadação, com algumas alíquotas mais acessíveis aos empreendedores. Verificam-se também obrigações trabalhistas simplificadas como a dispensa da obrigatoriedade de comunicar férias coletivas ao Ministério do Trabalho. Essas e outras vantagens reduzem processos, custos e tempos; gerando vantagem competitiva aos pequenos negócios.

Apesar dessa representatividade econômica e vantagens competitivas, conforme Santos (2004), há escassez de literatura técnica específica sobre microempresas, já que as mesmas são gerenciadas de maneiras diferentes das grandes corporações e essas particularidades normalmente não são contempladas. Com vista a estas lacunas, esta pesquisa propõe elaborar um Plano de Negócio em uma Microempresa que proporcione aos empreendedores conhecimento e ferramentas para o desenvolvimento e perpetuidade do negócio.

#### 1.1.4 Descrição da Empresa

A BoltT.I. é uma microempresa de Tecnologia da Informação (T.I.) localizada na cidade de Caxias do Sul. Fundada em março de 2010, a empresa oferece serviços de: (i) suporte em redes cabeadas e wireless, (ii) manutenção e suporte técnico, (iii) backup e segurança da informação, (iv) servidores de dados e internet, (v) consultoria em T.I., (vi) contrato de manutenção, (vii) software Microsoft e antivírus.

Em 2011 a empresa desenvolveu novas formas de atendimento e vendas, aliados a uma reestruturação contábil que proporcionou receitas maiores e fixas e assim o quadro de funcionários e os investimentos aumentaram. Em 2012 a crise principalmente do estado refletiu nos negócios da Bolt e neste mesmo ano houve diminuição do quadro de funcionários, corte da verba de mídia e propaganda, além de outros esforços para manter a empresa no mercado, finalizando o ano com um resultado tímido, mas, felizmente positivo.

Em 2013 e 2014 a empresa manteve-se bem posicionada no mercado. Porém, após este período, com a conjuntura política e a crise que atingiu a grande maioria dos mercados nacionais, a empresa novamente precisou diminuir sua estrutura, estando agora com apenas 2 funcionários, sócio proprietários, que controlam toda parte operacional da empresa e raramente conseguem assumir funções mais estratégicas.

A gestão financeira é realizada na própria organização, com o auxílio de um software ERP (Enterprise *Resource* Planning) para fluxo de caixa, controlando contas a pagar e receber, saldos bancários, provisões e investimentos.

A empresa possui um setor de marketing com deficiências. Não há informações concretas sobre o *marketshare* que a empresa está inserida. A área de atuação da empresa está limitada ao município de Caxias do Sul.

A empresa aposta em serviços atrelados a contratos formais, mesmo que sejam opções com possibilidade de rescisão apenas com aviso prévio por escrito de 30 dias. Mesmo assim, estes acordos formais já representam um total da receita de serviços de 52%, garantindo assim uma menor oscilação da receita mensal.

A Bolt TI é uma microempresa que iniciou suas atividades bastante estruturada e, posteriormente, não conseguiu manter o mesmo nível de competitividade por sua estrutura enxuta, falta de tempo, recursos financeiros, conhecimento, entre outros fatores.

A missão da Bolt T.I. é “agregar valor e diferencial competitivo ao cliente através do fornecimento de equipamentos e serviços de alta qualidade em Tecnologia da Informação”. Já

a visão é “Ser referência em qualidade de atendimento, segurança de informações e prestação de serviços de TI na região serrana do Rio Grande do Sul em 2020”. Contudo não existe hoje na empresa estudos que mostram a posição da empresa em relação ao futuro descrito na visão. Nem mesmo há um plano de ações específicas para atingir tal meta estipulada para 2020. Levando em consideração que a empresa hoje tem um quadro de profissionais diminuto e seu faturamento é mais tímido que em exercícios fiscais anteriores, verifica-se a necessidade de reformular a visão para um futuro tangível.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Empreendedorismo

São inúmeros os mitos sobre empreendedores, ouve-se que eles já nascem feitos, que o dinheiro é o fator mais importante para montar o negócio ou que são profissionais que não têm chefes e são completamente independentes. Contudo, notamos que a formação do empreendedor depende da acumulação de habilidades relevantes, conhecimento, experiência, e network. Além de entender a diferença entre uma ideia e oportunidade, precisam pensar grande, investir no seu talento e método, a fim de atrair investimento ou gerar o capital social com anos de trabalho anteriores à sua organização. Por fim, o empreendedor percebe que todo mundo é seu chefe: sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, família e comunidade. Contudo, o empreendedor pode escolher a demanda que irá atender, onde e quando.

O empreendedorismo por sua vez tem uma função essencial na concepção e desenvolvimento das organizações. Situações onde há criação de valor através da introdução de novos bens, serviços, mercados, métodos e tecnologias permitem a manutenção da receita e lucro dos novos negócios e a perpetuidade das empresas em operação.

Veja no quadro abaixo os conceitos que melhor especificaram o tema empreendedor através dos anos:

**Quadro 1: Conceitos de empreendedor através dos anos**

	Origina-se do francês significa “aquele que está entre” ou “estar entre”.
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – a pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separado dos lucros do capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros, e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.

1980	Karl Vésper – o papel do empreendedor pode ser delineado de diversas formas e tende a apresentar-se diferente sob diversas perspectivas. Para um economista, um empreendedor é aquele que junta recursos, trabalho, materiais e outros ativos em uma combinação que aumenta seu valor, e também aquele que introduz mudanças, inovações e uma “nova ordem”. Para um psicólogo, é uma pessoa tipicamente guiada por algumas forças: necessidade de obter algo, experimentar, realizar, insubordinar-se. Um político contrário pode ver o empreendedor como um subversivo difícil de controlar, enquanto um político favorável pode vê-lo como uma pessoa que encontra meios efetivos de realizar coisas. Para um homem de negócios, o empreendedor pode se revelar uma ameaça, um competidor agressivo, enquanto para outro pode ser visto como um aliado, uma fonte de suprimento, um consumidor ou alguém digno de receber investimentos.
1983	Gofford Pinchot – o intra empreendedor é um indivíduo que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Adaptado de Hisrich, 2009

O profissional empreendedor possui a visão e a coragem para agir, ele não permite que suas ideias acabem dentro de uma gaveta. Entretanto, segundo Silva (2014) um empreendedor precisa ser competente para colocar seu projeto em prática com sucesso.

Contudo, antes de colocar sua competência em prática o profissional deve perceber demandas e necessidades potenciais, pois, o empreendedorismo caracteriza-se pelas oportunidades. Segundo Longenecker et al. (2011), as oportunidades empreendedoras se definem como uma inovação ou oportunidade que gera valores aos compradores e usuários finais que, por ela, despertam interesse. Ressalta também que determinada oportunidade não é igualmente percebida entre os indivíduos, devido às diferentes experiências e perspectivas de cada um deles.

Chiavenato (2004) complementa a ideia de empreendedor considerando além do indivíduo que cria novos negócios, o cita como uma energia da economia, uma alavanca de recursos, o impulso de talentos e a dinâmica de ideias. Conforme explica o autor, é o empreendedor quem descobre oportunidades e rapidamente as aproveita, antes que outros o façam, assumindo riscos e responsabilidades e inovando constantemente. Complementa ainda que as três características básicas do empreendedor são: necessidade de realização; disposição para assumir riscos; e autoconfiança, pois os empreendedores são pessoas ambiciosas com alta necessidade de realização, as quais gostam de competir com altos padrões de excelência e detêm sobre si as responsabilidades, se arriscam até o ponto que podem exercer influências sobre o resultado, o que reflete na autoconfiança do empreendedor.

Uma estratégia adotada por diversas empresas atualmente é a constante inovação, para a manutenção das receitas, mas também, a fim de não permitir que concorrentes

diminuam seu *marketshare*<sup>2</sup> ou a remova do mercado. A empresa deve ser proativa e tomar a iniciativa como alerta Drucker: “a única maneira de impedir que seu concorrente torne seu produto, processo ou serviço obsoleto é você mesmo fazê-lo”. (DRUCKER, 1996, p.185).

Uma empresa americana que há muito entendeu e aceitou esse fato é a DuPont. Quando surgiu o nylon, há mais de cinquenta anos, a DuPont imediatamente colocou químicos para inventar novas fibras sintéticas que concorressem com ele. E também começou a cortar o preço do nylon – tornando-o, assim, menos interessante para os possíveis concorrentes na busca de um meio de contornar as patentes da DuPont. Isso explica por que ela ainda é a maior fabricante de fibras sintéticas do mundo e também porque o nylon DuPont ainda está no mercado – e dando lucro. (DRUCKER, 1996, apud SERTEK, 2013)

Dentre os empreendedores por oportunidade e por necessidade, caracterizam-se algumas circunstâncias que favorecem o surgimento de novos negócios, como mostrado por Bernardi (2003):

- a) aposentadoria: com idade avançada e dificuldade de realocação no mercado de trabalho, opta-se por iniciar um empreendimento;
- b) desemprego: uma modalidade de empreendimento arriscada podendo resultar em sucesso quando o empreendedor possui características para tal e insucesso se a ação não for bem planejada;
- c) formação técnica: conhecimento e *know-how* sobre determinado produto ou serviço. O possuidor do conhecimento opta por iniciar seu próprio negócio;
- d) limitações como empregado: frustração em relação à realização pessoal em algum momento da carreira, a pessoa decide partir para a atividade de empreender;
- e) herança: continuação de um empreendimento recebido por herança. Essa circunstância pode impactar no encerramento da atividade empreendedora;
- f) empreendedorismo nato: vocação desenvolvida em função do ambiente e autoridade familiar, tais como valores, habilidades e percepção de negócios.

A circunstância geradora dessa empresa, bem como a atividade que desempenha e o mercado que atua são variáveis de risco para esta organização e o gestor não poderá eliminar, mas, poderá conhecer e controlar estes riscos inevitáveis. Pode-se afirmar que existe uma individualização da incerteza, por exemplo, o estoque é relevante para uma indústria ao mesmo tempo que não tem relevância para uma instituição bancária, podendo representar um

---

<sup>2</sup>*Market Share* é um termo da língua inglesa e significa participação de mercado (tradução nossa).

risco enorme ao processo de transformação industrial, caso faltem insumos no mercado ou então alguma ocorrência externa prejudique a qualidade da matéria prima.

O empreendedor deve possuir capacidade criativa, deve estar disposto a assumir riscos, ser perseverante e otimista e ter senso de independência. O empreendedor deve possuir capacidades combinadas, de idealização e realização de algo novo, criando um cenário rico em incertezas e riscos. Assim devem ter coragem para enfrentar as possibilidades de insucesso ou perda, pois sua sobrevivência depende da persistência de seus esforços perante riscos e dificuldades, tendo em sua mente a visão do sucesso ao invés do fracasso. (MAXIMIANO, 2011)

A identificação dos riscos permite estabelecer algumas estratégias de ação; o empreendedor deve tomar a decisão com base em informações sobre cada um deles e efetuar a sua análise. Entre as estratégias, além do possível descarte do conceito do negócio, podemos minimizar ou controlar os riscos. (SERTEK, 2014)

Destaca-se que sempre existirão riscos desconhecidos, contudo, a empresa deve utilizar de ferramentas e ações que continuamente identifiquem e analisem tais obstáculos, buscando agir antecipadamente. Duas ferramentas eficazes que podem auxiliar nesse processo são a “Matriz Swot” e “As Cinco Forças de Porter” que serão aprofundadas abaixo.

Segundo Oliveira (2010) a matriz *Swot*, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- a) pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- b) pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- d) ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e riscos. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver os riscos ou, simplesmente, adaptar-se a eles. Essa resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comportar-se diante de uma multiplicidade de forças



ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavoráveis, para manter sua sobrevivência e crescimento.

Chiavenato (2007) afirma que para conhecer uma empresa, é preciso compreender também o contexto no qual ela está inserida. O ambiente representa todo o universo que envolve externamente a empresa; é tudo aquilo situado fora dela. O ambiente é a própria sociedade que, por sua vez, é constituída de outras empresas e organizações, clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras etc. As empresas não vivem no vácuo, não estão isoladas nem são totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver e crescer. Do ambiente as empresas obtêm recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento e no ambiente elas colocam os resultados de suas operações.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e os riscos externos à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura abaixo:

Figura 1: **Matriz Swot**

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças (riscos)
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Política de ação ofensiva ou</b>  Aproveitamento: área de domínio da empresa	<b>Política de ação defensiva ou</b>  Enfrentamento: área de risco enfrentável
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Política de manutenção ou</b>  Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de saída ou</b>  Desativação: área de risco acentuado

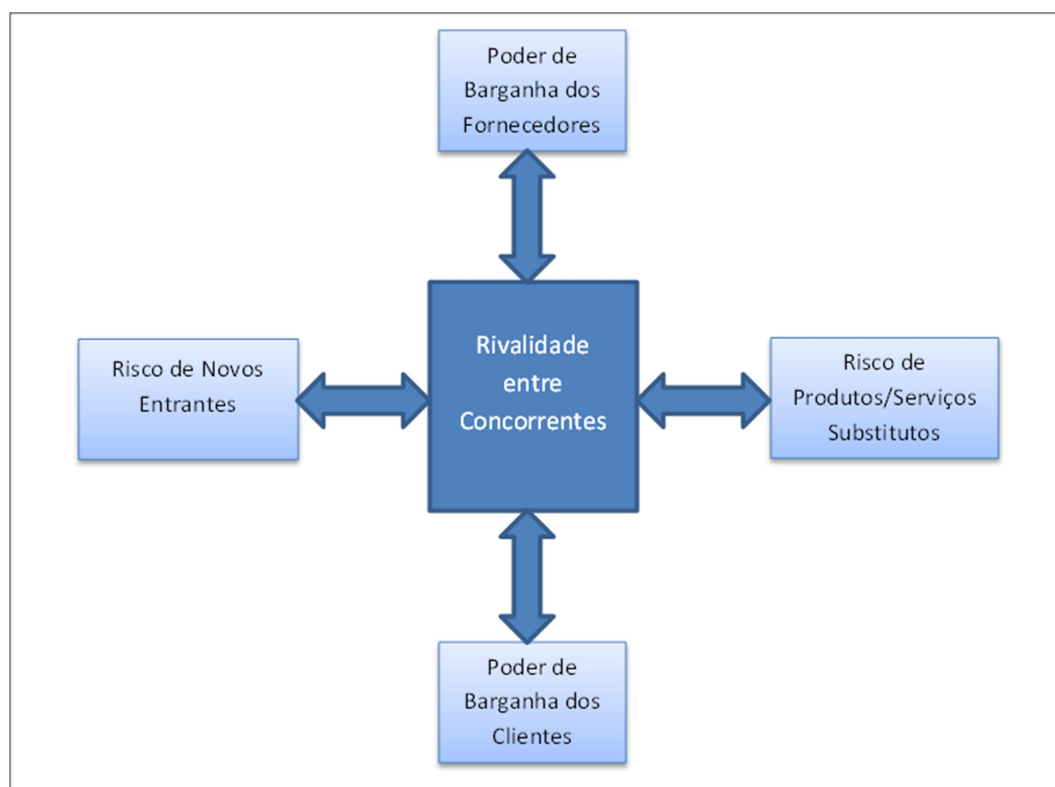
Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

A análise da Matriz *SWOT* é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas vantagens e riscos no ambiente interno e suas oportunidades e riscos no ambiente externo,

dessa forma os gestores conseguem elaborar com maior brevidade soluções eficazes para obter vantagem competitiva e a perpetuidade da organização.

Sabe-se que a concorrência não depende da sorte. Para cada empresa existem riscos e oportunidades com diferentes pesos e tendências. Segundo Porter (2004), para a empresa obter diferença de rentabilidade em relação à concorrência é necessário uma estratégia diferencial. A estratégia é formulada através do estudo do mercado em que a empresa atua, através deste a empresa poderá encontrar a melhor posição para se defender ou influenciar as forças competitivas, que podem ser um risco ou oportunidade para a organização. Veja na figura abaixo o modelo das cinco forças de Porter.

Figura 2: As Cinco Forças de Porter



Fonte: adaptado de PORTER (2004)

Segundo Johnson et. al (2011), as cinco forças são *a ameaça de entrada de novos participantes em um mercado de atuação; a ameaça de substitutos de produtos e serviços prestados; o poder dos compradores dos produtos e serviços; o poder dos fornecedores; o alcance da rivalidade entre concorrentes*. A mensagem essencial é que onde quer que essas forças estejam em alta, as empresas não serão atraídas para competir. Haverá muita pressão

para se obter lucros razoáveis. Nas alíneas que seguem serão apresentadas cada uma das forças em detalhes:

- a) novos entrantes: novas empresas que entram para um mercado existente chegam frequentemente com novidades e recursos substanciais, além da grande dedicação a fim de conquistar *marketshare*. A facilidade de entrar num mercado influencia claramente o grau de competição. O risco de entrada depende da dimensão das barreiras de entrada, são essas os obstáculos que precisam ser superados pelas novas empresas que entram se desejarem competir com êxito. Porter (2004) considera barreiras de entrada: *economias de escala*<sup>3</sup>, *diferenciação do produto*, *necessidades de capital*, *custos de mudança*, *acesso aos canais de distribuição*, *legislação ou ação do governo* e *desvantagem de custo independentes de escala*. Barreiras de entrada altas favorecem os participantes já existentes no mercado;
- b) produtos/serviços substitutos: oferecem benefícios similares, entretanto, seu processo de fabricação, método ou material diferem do que é oferecido atualmente em um mercado específico. Os substitutos, por sua vez, pressionam os lucros dos produtos/serviços atuantes, conforme a relação de preço/desempenho apresentada por sua inovação;

Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações. (PORTER, 2004, p.25)

- c) poder de barganha dos compradores: compete a este player barganhar por menores preços, melhor qualidade ou mais serviços, forçando os preços para baixo de acordo com a dimensão de seu poder sobre o negócio. Esse poder depende de fatores como *a relação do volume de compras sobre o volume de vendas da empresa*; pois quando um comprador é responsável por grande parte dos resultados da organização, seu poder de barganha é alto. Outro fator é *a representação das compras com relação ao seu budget*<sup>4</sup>; quanto menor a porcentagem de representação da compra em relação às compras totais, menor será a sensibilidade do comprador ao preço. Outra característica importante é o fato dos *produtos/serviços adquiridos pelo comprador não apresentarem diferenciação*; neste caso o poder do comprador é alto e ele estará sensível aos valores de negociação. Destaca-se também *a importância do*

---

<sup>3</sup> Economia de escala é a otimização dos fatores produtivos para a máxima produção de bens e serviços com a diminuição dos custos do processo e com isso maior geração de margem ou vantagem competitiva.

<sup>4</sup> *Budget* como orçamento total de compras. (tradução nossa)

*produto/serviço oferecido à qualidade dos produtos/serviços do comprador*; neste caso se a empresa vende um bem que tem alta importância ao comprador para que este efetue sua entrega com qualidade, então o poder do comprador é diminuto. *Baixo custo de mudança*; também relacionado à diferenciação faz com que a troca de fornecedor tenha dificuldade igualmente proporcional ao custo de troca para substituí-lo. Merece atenção também *o lucro dos compradores*; pois, onde ocorrem lucros baixos, ocorrem também maiores pressões sobre os custos de compra;

- d) poder de barganha dos fornecedores: pressão exercida pela possibilidade de reduzir a oferta ou qualidade dos bens oferecidos ou então elevando-se os preços praticados. A empresa sofre maiores riscos quando compra de um *mercado dominado por oligopólios*<sup>5</sup> que distribuem para compradores fragmentados. Riscos maiores também ocorrem quando os *fornecedores não concorrem com produtos substitutos* e percebem a necessidade que seus bens demandam. Outro fato importante é a *representação da organização para o fornecedor*; se a organização é um cliente importante para a manutenção do negócio do fornecedor, então estará protegido e sofrerá menor risco. Também *a importância do produto/serviço do fornecedor para a empresa* age como poder de barganha do fornecedor. Por último, mas, não menos importantes estão *a diferenciação dos bens e os custos de mudança de fornecedores*;

Aumentando seus preços, por exemplo, as companhias químicas contribuíram para a erosão da rentabilidade dos fabricantes de embalagem em aerossol, porque tais fabricantes, enfrentando intensa concorrência da auto fabricação por parte de seus compradores, tiveram, em virtude disso, pouca liberdade para aumentar seus preços. (PORTER, 2004, p.29)

- e) rivalidade entre os concorrentes existentes: é a disputa por *marketshare* utilizando-se de recursos publicitários, estratégias de preços, qualidade, inovação e etc. Johnson et. al (2011) destaca que estes rivais competitivos são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo (ou seja, não são substitutos). A *Air France* e a *British Airways* são rivais - e os trens são substitutos. Destacam-se alguns fatores que afetam o grau de rivalidade em determinado setor como *o equilíbrio competitivo*, onde os concorrentes têm tamanhos distintos e dessa forma sofrem e oferecem riscos de acordo com sua estrutura. Outro fator é *a taxa de crescimento do mercado onde os concorrentes atuam*, pois, em um cenário de crescimento lento

---

<sup>5</sup> Grupo pequeno de fornecedores que suprem toda a distribuição de determinado bem ao mercado.

geralmente há alta competição de preços e baixa rentabilidade. *Setores que possuem alto custo fixo* tendem a aumentar os riscos, pois, os concorrentes tentarão diminuir seus custos por unidade pelo aumento do volume e nestes casos a tendência é puxar os preços para baixo, diminuindo a rentabilidade do setor. Outro ponto a observar são *os setores de baixa diferenciação ou commodities* onde o risco aumenta, pois, haverá alternância de fornecedores por ser o preço a principal forma de competir.

Finaliza-se aqui o estudo das ferramentas reguladoras do risco ao empreendedorismo e a partir de agora aborda-se o estudo da inovação, devido à percepção da tendência do ser humano a buscar algo novo e diferente. Devido a esta característica, testemunhamos a evolução e a mudança do ambiente que vivemos. Novos métodos, processos e materiais são pensados continuamente, e quando essas novas ideias produzem valor, são denominadas de inovações.

Como vimos anteriormente, conforme o conceito definido por Schumpeter em 1934, define o empreendedor como um inovador e desenvolvedor de tecnologia que ainda não foi testada. O autor propõe que o empreendedor tem papel fundamental na criação e implantação de inovações tecnológicas e gerenciais, sendo possuidor de qualidades que proporcionam atitudes a frente de seu tempo e que venham a quebrar o equilíbrio do mercado, gerando riqueza e desenvolvimento econômico.

Oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através de uma inovação ou diferenciação. (DOLABELA, 2008)

Pode-se afirmar que uma resposta criativa pode mudar situações econômicas e sociais para melhor, ou seja, como diz a cultura japonesa que vê na crise uma fonte inesgotável de oportunidades (GUIMARÃES, 2002).

O empresário para atingir o sucesso, precisa ser um empreendedor, uma pessoa inovadora, proativa e com visão. Já o empreendedor nem sempre é um empresário, dono do seu próprio negócio.

Nota-se que o nível de inovação pode ser percebido com maior destaque em funcionários a empresários que estão financiando a operação, mas, não estão envolvidos com o negócio. A este funcionário inovador é dado o título de intraempreendedor. É um desafio constante das empresas para identificar e desenvolver estes empregados que através de suas ideias, inovam e criam ambientes criativos e geradores de valor para a companhia.

A inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço), processo ou método de marketing novo ou significativamente melhorado ou um novo método organizacional em práticas de negócio, local de trabalho ou relações externas. As atividades de inovação variam amplamente na sua natureza de empresa para empresa. Algumas desenvolvem projetos de inovação bem definidos, como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, enquanto outras, basicamente, fazem melhorias contínuas dos seus produtos, processos e operações. Os dois os tipos de empresas podem ser inovadoras: uma inovação pode consistir na implementação de apenas uma alteração significativa, ou uma série de pequenas alterações que conjuntamente constituem uma mudança significativa. (OCDE, 1997)

Essas variações das inovações também caracterizam-nas por *inovação radical*, quando há criação de um novo mercado, ou *inovação incremental*, quando há a criação de melhorias como citado pelo Manual de Oslo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Percebe-se a criação de uma inovação radical pelo *Cirque Du Soleil*, que transformou o circo tradicional que por sua vez atende ao público infantil, escraviza animais e opera com *ticket médio*<sup>6</sup> baixo em um teatro de alto nível, com ópera ao vivo, sem a exploração de animais e com *ticket médio* altíssimo. Um novo mercado para adultos foi criado, com elevada geração de valor.

## 2.2 Micro e pequenas empresas

Não há no mundo, uma unanimidade no que se refere à conceituação e classificação das microempresas e empresas de pequeno porte, pois que cada país adota formas muito particulares e de acordo com suas realidades de mercado. (SALES; SOUZA NETO, 2004).

Evidencia-se a grande maioria dos negócios em nosso país como MPEs (micro e pequenas empresas). São essas as maiores geradoras de emprego e receita no Brasil e são caracterizadas como tal conforme os valores de faturamento que auferem no exercício anual. De acordo com o art. 3º da Lei Complementar de 123 de 2006 considera-se microempresa a organização que contemplar receita bruta anual máxima de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). A mesma lei estabelece que partindo desse patamar, até o limite máximo de faturamento bruto anual de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) caracterizam-se as empresas de pequeno porte (ANEXO B).

---

<sup>6</sup> Valor médio unitário cobrado por determinado bem ou serviço.

Ainda sobre a classificação das MPEs, Coronado (2006) salienta que no Brasil existem diferentes critérios para a classificação das empresas, dependendo da instituição responsável. Para esta definição, algumas variáveis são consideradas relevantes, tais como, quantidade de produção, mão de obra, capital de investimento e número de funcionários. Portanto, outra definição que qualifica esta classificação é oriunda do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que aponta as diferentes classificações de acordo com o número de funcionários, conforme mostrado no quadro abaixo:

**Quadro2: Classificação das empresas por número de funcionários**

	Classificação do Tamanho da Empresa (Porte)			
	Micro	Pequena	Média	Grande
<b>Indústria</b>	até 19 funcionários	de 20 a 99 funcionários	de 100 a 499 funcionários	número de funcionários igual ou maior a 500
<b>Comércio ou Serviços</b>	até 09 funcionários	de 10 a 49 funcionários	de 50 a 99 funcionários	número de funcionários igual ou maior a 100

Adaptado de Sebrae (2011).

As MPEs possuem elevada diferenciação em se tratando de tecnologia, capital humano, recursos aplicados e métodos; o que torna seu estudo complexo e com alto grau de particularidades para aplicações de técnicas e ferramentas administrativas. No que tange a similaridade entre elas, Tavares et. al (2010) apontam como as principais características comuns às MPEs:

- a) a importância do empreendedor como elemento central da empresa;
- b) a baixa profissionalização e utilização limitada de práticas gerenciais;
- c) a configuração tecnológica defasada;
- d) a multifuncionalidade e baixa qualificação da mão-de-obra;
- e) a dificuldade de acesso a informações e novas tecnologias;
- f) a escassez de recursos financeiros;
- g) o fraco poder de negociação;
- h) a atuação em mercados pequenos;

- i) o uso de sistemas de informações simples e pouco eficientes.

Dessa forma, percebe-se pouca influência da MPE sobre o mercado, ocasionando por diversas vezes o não aproveitamento de oportunidades potenciais, pois, geralmente atuam em fatias marginais do *marketshare*. Contudo, o ambiente tem grande influência sobre elas e ocasiona grande propensão à riscos.

Lima (2008) colabora salientando barreiras à utilização da perspectiva tradicional no contexto das pequenas empresas, como, por exemplo, a restrição de recursos acentuada pela complexidade e turbulência do ambiente externo, o que torna os imprevistos mais ameaçadores em relação às grandes organizações, somado ainda, a capacidade limitada da empresa em utilizar seus recursos para produzir mudanças no ambiente externo e o envolvimento dos dirigentes com as atividades operacionais.

De qualquer forma, a estrutura enxuta e flexível das MPEs proporciona ações reativas ágeis para aquelas que possuem boa gestão e capital para tais manobras reativas aos riscos do ambiente.

Outro apontamento diz respeito ao estudo do IBGE (2003) que relaciona as principais características das MPEs do comércio e prestação de serviços:

- a) baixo volume de capital empregado;
- b) altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c) presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- d) grande centralização do poder decisório;
- e) não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- f) registros contábeis pouco adequados;
- g) contratação direta de mão-de-obra;
- h) baixo nível de terceirização;
- i) baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j) baixo investimento em inovação tecnológica;
- k) dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- l) dificuldade de definição dos custos fixos;
- m) alto índice de sonegação fiscal e utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.



Além de pouca influência sobre o mercado, a MPE geralmente centraliza as decisões e mantém uma hierarquia vertical e autocrática influenciada por fatores culturais e familiares, ocasionando baixa governança e dificuldade na obtenção de capital externo.

Embora grande parte dessas características mostre dificuldades à perpetuidade da MPE no Brasil, o empreendedorismo tem crescido constantemente, chegando a cerca de 9 (nove) milhões de micro e pequenas empresas, responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país e 27% do PIB (Produto Interior Bruto). Em estudo efetuado pelo SEBRAE (2014), revelou a representação no setor de serviços em 98,1% do número total de empresas, empregando 43,5% da mão-de-obra em serviços. No setor de comércio, 99,2% e empregaram 69,5% do capital humano do setor.

De acordo com o estudo, embora as grandes empresas tenham um forte poder de influência no capitalismo moderno, as MPEs têm o seu lugar garantido, principalmente no que diz respeito às atividades de comércio e serviço, onde as economias de escala não sejam tão significativas, como acontece nos setores industriais (SEBRAE, 2014).

A promulgação da Lei Geral das MPEs, que institui a diminuição da carga tributária visando o aumento da formalidade, teve um papel relevante no sentido de proporcionar a inclusão do micro e pequeno empresário no sistema financeiro nacional. (LEMES JÚNIOR, 2010).

Foi implantado em dezembro de 2006 o Sistema Integrado de Recolhimento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES NACIONAL (Lei Complementar Nº. 123, alterada pela Lei Complementar Nº. 127), A empresa optante do SIMPLES recolhe através da DAS (documento de arrecadação do Simples), todas as contribuições e impostos devidos, incluindo ICMS (estadual) e ISS (municipal). O sistema utiliza-se de tabelas de alíquotas que são calculadas de acordo com a receita bruta auferida. Com este enquadramento tributário micro e pequenas empresas gozam de redução de carga tributária e desburocratização de processos obrigatórios.

Conforme Lei Complementar Nº 123/2006, são requisitos para adotar-se tal enquadramento tributário:

- a) sócios da empresa devem ser brasileiros natos e domiciliados no Brasil;
- b) capital social deve ser de pessoas físicas em sua totalidade;
- c) empresa não pode ser constituída como sociedade por ações.

A gestão centralizada da lei complementar Nº 123/2006 é efetuada pelo Comitê Gestor de Tributação, vinculado ao Ministério da Fazenda. Este órgão é integrado por dois

representantes da Secretaria da Receita Federal, dois representantes da Secretaria da Receita Previdenciária, dois representantes dos Estados e do Distrito Federal e dois representantes dos Municípios. Nesta modalidade, todos os impostos devidos são recolhidos através da DAS, mediante aplicação de alíquota única para cada faixa de recolhimento, conforme ANEXO C.

### **2.3 Plano de negócio**

O Plano de Negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. No Brasil, foi justamente o setor de software que começou a popularizar o plano de negócios junto aos empreendedores brasileiros, através do programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional, criado no início da década de 1990. A explosão da internet no final do ano de 1999 e início do ano 2000, e o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo país. Porém, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros ao empreendimento. O Plano de Negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações. (DORNELAS, 2005)

... toda organização deveria ter seu Plano de Negócio e utilizá-lo permanentemente. Ele é a ferramenta por excelência do empreendedor em todos os estágios. Porque indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor a definir onde quer chegar, como fazer para ir até lá, quais recursos serão necessários e qual estrutura utilizar na organização. Além disso, os valores que vão unir todos os seus integrantes em um esforço direcionado. Ao definir missão e os valores, o empreendedor estará definindo o quadro ético que presidirá todas as ações da empresa. (FILION e DOLABELA, 2000, p.14)

A continuidade de uma empresa é garantida por meio da geração de lucros constantes, por outro lado, a ocorrência de prejuízo significa fracasso, insucesso. Fundamentar e indicar uma aparente alternativa de investimento é tão importante quanto alertar e não recomendar o investimento em uma empreitada que apresente inviabilidade ou alta chance de insucesso. A decisão pelo não é tão importante quanto a decisão pelo sim. (CECCONELLO e AJZENTAL, 2008).

Segundo Dolabela (2000), o Sumário Executivo, A Empresa, o Plano de Marketing e o Plano Financeiro compreendem as quatro partes do Plano de Negócio. O autor ainda complementa que ao redigi-lo, o empreendedor deve atentar aos seguintes pontos:

- a) o PN deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (sempre que possível, evitar termos técnicos, siglas, etc.);
- b) deve ser sintético, sem redundâncias nem elementos supérfluos;
- c) esmere-se no sumário executivo, que não deve ultrapassar duas páginas: ele indicará se o PN merece ser analisado ou abandonado;
- d) nenhuma informação deve ser dada sem a informação da fonte;
- e) o tom é afirmativo, não usar verbos no condicional (seria, poderia);
- f) jamais deixar dúvidas.

Caracterizado como primeiro componente do PN, conforme Filion e Dolabela (2000), o Sumário Executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócio. Seu objetivo é oferecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados. Deve ser decisivo, um momento de venda da ideia e do negócio. Importantes leitores de Planos de Negócio, tais como capitalistas de risco, diretores de agências de financiamento e bancos somente encaminham os Planos de Negócio à suas assessorias técnicas se estiverem convencidos de seu potencial através da leitura do Sumário Executivo.

Este item será o primeiro a ser lido e talvez o último, pois, se o Sumário Executivo não convencer o leitor sobre a relevância do Plano de Negócio, a estratégia não seguirá adiante. Apesar de ser a primeira leitura, deve ser elaborado após a construção dos demais itens do plano.

Diferentemente de uma introdução, Cecconello e Ajzentel (2008) ensinam que o Sumário Executivo diz respeito a um resumo do trabalho como um todo. Para cumprir esse propósito é preciso resumir a mensagem em três a cinco páginas. É importante considerar que os avaliadores têm muitos planos para ler, assim, o sumário executivo deve proporcionar ao leitor uma ideia do conjunto da obra e, principalmente, prender sua atenção e despertar a curiosidade para que leia o Plano inteiro. Deve-se mencionar as seções que o leitor irá encontrar, sem transformar o sumário em um índice.

De acordo com Filion e Dolabela (2000), o Sumário Executivo deve conter os seguintes itens:

- a) enunciado do projeto: é a definição sintética, do Plano de Negócio que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a adotar para o alcance dos objetivos;
- b) competência dos responsáveis: consiste na descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um;
- c) os produtos, serviços e a tecnologia: apresenta as principais características dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada para realizá-los. O texto deve garantir o perfeito entendimento do leitor;
- d) o mercado potencial: define o segmento da população que será visado, com suas características (renda, faixa etária, potencial de compra etc.) e necessidades a serem satisfeitas pelo produto/serviço;
- e) elementos de diferenciação: constituem as vantagens comparativas frente à concorrência (ou vantagens competitivas). São as características dos produtos/serviços que os tornam únicos diante dos olhos do consumidor, atraindo sua preferência. As estratégias de marketing e as vantagens competitivas são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos para diferenciar uma empresa de outra;
- f) previsão de vendas: é uma estimativa da demanda feita em função do segmento de mercado pretendido, das tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, da capacidade do público-alvo de aceitar e absorver o novo produto/serviço e da competência e capacidade de comunicação e vendas da empresa;
- g) rentabilidade e projeções financeiras: constituem os mais importantes indicadores do controle e da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir desvios e se adequar às mudanças na conjuntura. Permite a confrontação entre resultados esperados e reais e a avaliação precisa do desempenho da empresa como um todo ou de produtos/serviços isolados;
- h) necessidades de financiamento: na grande maioria dos casos, o empreendedor não dispõe de recursos próprios para a montagem e posta em marcha do seu empreendimento. É necessário, então, dimensionar as necessidades de financiamento e fazer a análise de suas fontes possíveis.

Destaca-se agora o segundo componente do PN, a Empresa, cujo seu objetivo é fazer o leitor entrar em contato com a concepção da organização - sua proposta, sua oferta; a solução adotada face ao trabalho realizado. Esse é o caminho mais rápido e direto para que o leitor entenda seu posicionamento. Depois, com interesse nas razões para a solução adotada, procurará entender o percurso metodológico utilizado e as bases estudadas. (CECCONELLO E AJZENTAL, 2008)

Descreva a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos produtos ou serviços fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais. Apresente sua razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa e como está enquadrada na legislação: micro, pequena ou média empresa, sociedade civil ltda, sociedade anônima etc. (DORNELAS, 2005, p.124)

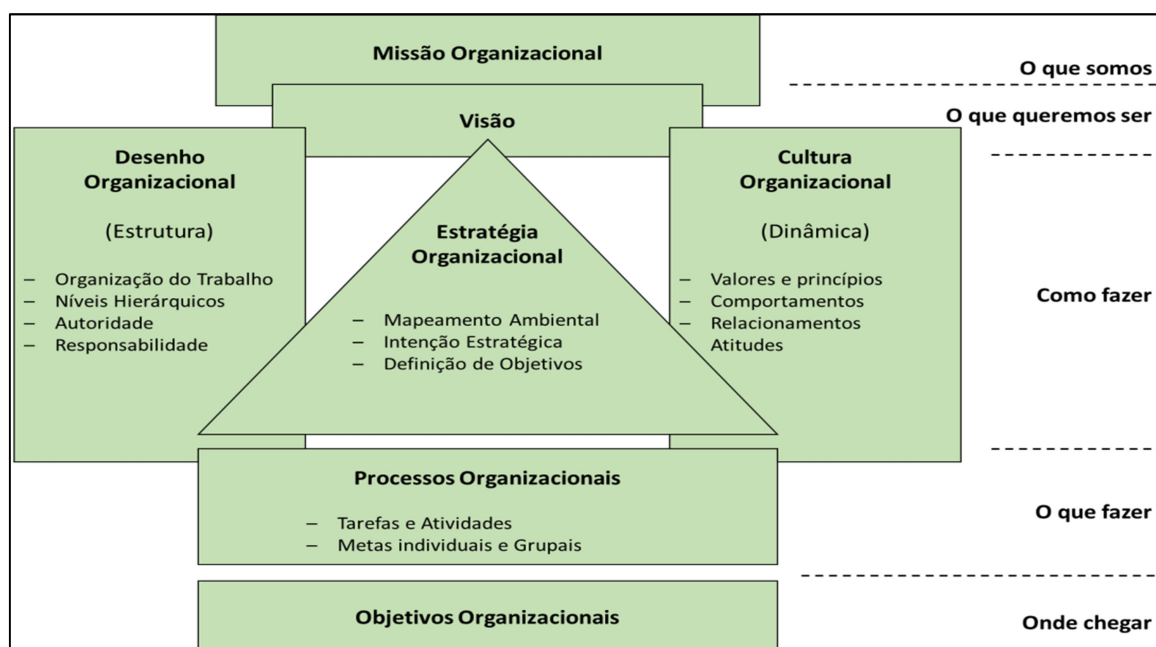
Conforme Filion e Dolabela (2000) a estrutura de tópicos ideais para a construção deste capítulo constitui:

- a) missão: descreve a filosofia da empresa, seus propósitos e razão de existir (a missão orienta todas as decisões e ações da empresa; depois de iniciada a operação, é fundamental que todos os seus colaboradores percebam claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão;
- b) objetivos: a empresa deve estabelecer seus objetivos de curto, médio e longo prazo e a forma como irá alcançá-los em função do foco principal do seu negócio. O foco é sobre onde se concentra o negócio. As metas são os resultados projetados e mensuráveis. As estratégias adotadas são as ações específicas;
- c) estrutura organizacional e legal: a estrutura funcional de uma empresa é o seu corpo orgânico, isto é, aqueles que efetivamente realizam as operações no dia a dia; estrutura legal é a forma adotada para a constituição da empresa;
- d) síntese das responsabilidades da equipe dirigente: consiste na descrição sumária das principais funções dos dirigentes da organização, bem como na apresentação de seus currículos, que constituem um dos alvos prediletos de investidores e capitalistas de risco;
- e) plano de operações: o plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada;
- f) parcerias: também chamadas de alianças estratégicas, as parcerias são conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e

qualidade aos produtos/serviços. Elas envolvem colaboração na busca de objetivos comuns e geração de benefícios para todas as partes envolvidas.

Chiavenatto (2007) ainda acrescenta que a visão e missão da empresa devem balizar todo o processo de formulação da estratégia e a estrutura organizacional e a cultura corporativa devem se ajustar a ela. O próximo passo é definir os processos e objetivos a serem alcançados e, enfim, a formulação das alternativas estratégicas para isso. A figura 3 mostra um fluxograma destas etapas que pode ajudar o entendimento da empresa ao leitor do plano de negócios:

Figura 3: Fluxograma das etapas de formulação da estratégia.



Fonte: Chiavenatto (2007).

Caracterizado como terceiro componente do PN, o Plano de Marketing deve ser desenvolvido para que a empresa conheça o ambiente que atua e tenha resultados positivos oriundos de ações bem direcionadas pelo Marketing, que segundo Porter (2001) é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas.

O marketing passou por diversas fases ao longo do tempo. Inicialmente focado em produção, capacidade de produção e venda. Este modelo durou até 1950, quando o foco mudou para o cliente e a partir daí o marketing vem sendo desenvolvido e modernizado até o conceito atual.

Uma confusão muito comum das pessoas é associar marketing com propaganda, o que é um equívoco, pois a propaganda é apenas uma ferramenta mercadológica do marketing. Outra ideia errada é associar marketing e venda como sendo a mesma coisa. Assim como a

propaganda, venda é um elemento mercadológico que faz parte do marketing que constitui apenas a ponta do iceberg do marketing. (KOTLER; KELLER, 2006)

O termo em inglês significa ação no mercado, sugerindo a conotação dinâmica e não apenas estudos do mercado, conforme sua tradução e que para seu entendimento seja de maneira correta se faz necessário começar com a definição clássica no contexto mercadológico. “Em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu-o como o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. (LAS CASAS, 2006)

Segundo Nickels e Wood (1999) marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Esta definição, no entanto, não reconhece o valor de se construir relacionamentos de longo prazo com clientes e outros grupos e indivíduos que estejam envolvidos com a organização. O Plano de marketing é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa - mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No Plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar ideias, fatos e conclusões de maneira lógica. (WESTWOOD, 1989)

De acordo com Dolabela (2008) o Plano de Marketing é constituído pela Análise do Mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Na seção Análise do Mercado, apresenta-se a justificativa da solução adotada. Cecconello e Ajzental (2008) ensinam que aqui serão expostas as pesquisas realizadas, os dados obtidos, os modelos adotados e as análises decorrentes. De acordo com as subseções que seguem.

Segundo Chiavenato (2007) a análise ambiental é o diagnóstico do ambiente externo da empresa e está dividida em análise do macro ambiente (ou ambiente geral) e análise do ambiente de tarefa (ambiente mais próximo da organização). A análise do macro ambiente envolve os seguintes fatores:

- a) fatores tecnológicos: custo e disponibilidade das tecnologias de produção, de produtos e de serviços;
- b) fatores políticos: decisões governamentais nos níveis federais, estaduais e municipais capazes de afetar a organização;
- c) fatores econômicos: a situação da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso de sua estratégia;
- d) fatores legais: legislações aplicáveis à organização e que podem vir a afetar suas atividades;
- e) fatores sociais: valores, costumes e atitudes da sociedade devem também ser considerados na avaliação do ambiente da organização;
- f) fatores demográficos: estatísticas populacionais e demográficas podem auxiliar na definição da distribuição do público-alvo (clientes);
- g) fatores ecológicos: todos os aspectos do meio físico e natural e políticas a este respeito.

Ainda conforme Chiavenato (2007), análise do ambiente de tarefa, por sua vez, inclui a verificação dos seguintes fatores:

- a) consumidores ou usuários: também conhecidos como clientes ou mercado. É de suma importância para a organização, que conheça seu mercado atual e potencial, verificando oportunidades e ameaças a curto, médio e longo prazo;
- b) fornecedores de recursos: empresas que proporcionam a entrada de recursos necessários para operação e atividades da organização, sendo eles dinheiro, matéria-prima, mão-de-obra, tecnologias, assistências técnicas, etc.
- c) concorrentes: a concorrência provoca alterações na oferta e procura do mercado, interferindo diretamente na estratégia da empresa;
- d) agências regulamentadoras: podem interferir diretamente nas atividades da organização por meio de entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública, entre outros.



A ferramenta comentada anteriormente que diz respeito às Cinco Forças de Porter onde são analisadas: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade também pode ser utilizada para análise do mercado.

Inserida na análise do mercado, temos a Análise da Demanda, pois, faz-se fundamental avaliar o estágio do setor, se está em expansão, estagnação ou retração. Em qualquer um deles, é possível encontrar oportunidades, mas o setor em expansão oferece condições melhores, uma vez que em geral a demanda é maior do que a oferta, e os clientes ainda não têm tradição de fidelidade aos fornecedores. Nos setores em estagnação ou retração, a concorrência é acirrada. (DOLABELA, 2008).

Cecconello e Ajzenal (2008) ainda apontam como itens fundamentais ao estudo da demanda:

- a) perfil do cliente;
- b) segmentação;
- c) qualificação por segmento;
- d) preços e margens por segmento;
- e) histórico, tendências e perspectivas.

Ainda imerso na análise do mercado, verificamos a necessidade de Análise da Concorrência que, Segundo Kotler (2001), o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisas do TARP (*Target Audience Rating Points*), o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo.

Segundo os autores Cecconello e Ajzenal (2008) é fundamental para a análise da concorrência:

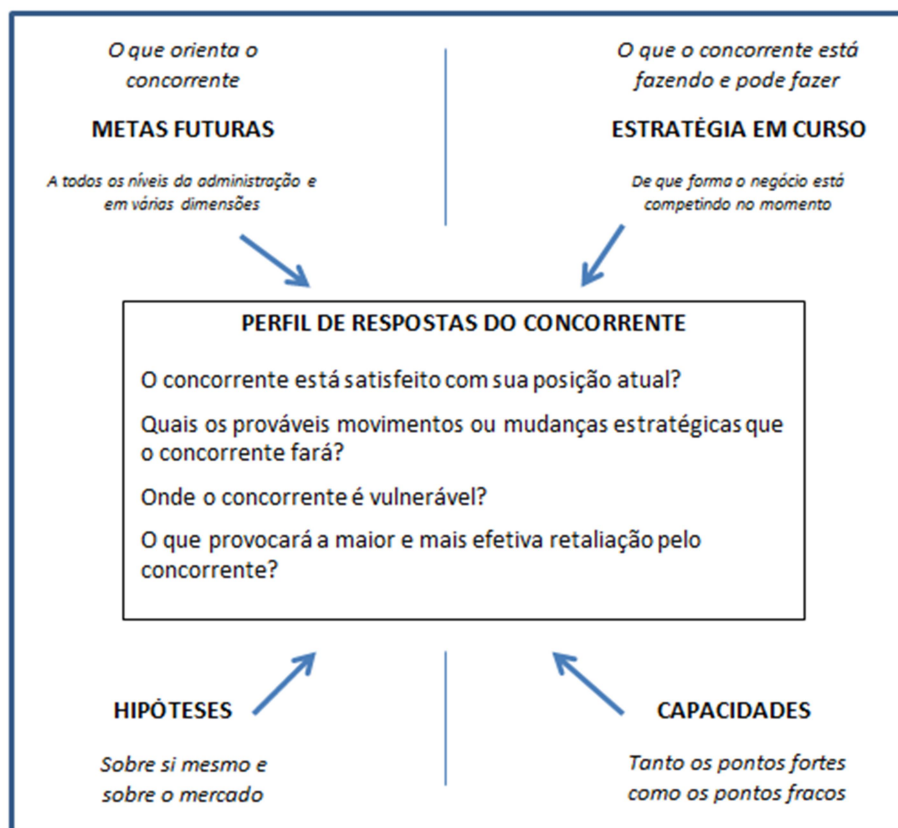
- a) identificação dos concorrentes;
- b) traçar o perfil de cada um deles;
- c) identificar seus pontos forte e fracos;
- d) verificar a localização geográfica;

- e) tecnologia de produção utilizada;
- f) canais de distribuição;
- g) valor e peso da marca dos concorrentes;
- h) características únicas oferecidas;
- i) estratégias mercadológicas adotadas;
- j) reação esperada à ação pretendida.

O sucesso é mais provável se as barreiras dos concorrentes à entrada de outras empresas no mercado forem menores e puderem ser neutralizadas. Entre as barreiras, as mais comuns são: capital, tecnologia, posição no mercado, poder da marca, fidelidade dos clientes, controle das fontes de matérias-primas, processo de produção a baixo custo, propriedade de licenças, localização do ponto comercial. (DOLABELA, 2008)

De acordo com Porter (2004) existem quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência, conforme mostrado na Figura 4: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. A identificação e compreensão desses quatro componentes permitirá uma bem formada predição do perfil de respostas do concorrente. Atenção muito menor é em geral dirigida ao lado esquerdo da Figura 4, ou ao entendimento do que realmente está dirigindo o comportamento de um concorrente - suas metas futuras e as hipóteses que ele mantém sobre sua própria situação e sobre a natureza de sua indústria. Esses fatores dirigentes são muito mais difíceis de serem observados do que o comportamento do concorrente propriamente dito; contudo, em geral, determinam como um concorrente se comportará no futuro.

Figura 4: Os componentes de uma análise da concorrência



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

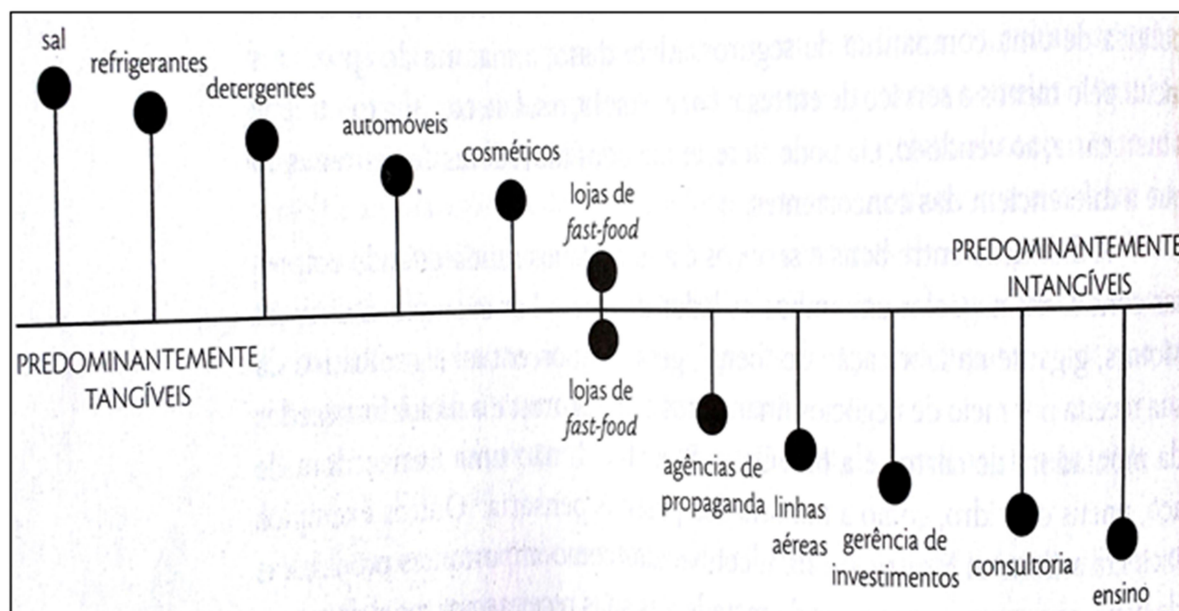
As estratégias de marketing são os meios e métodos necessários que a empresa utiliza para atingir esse objetivo. Normalmente essas estratégias se referem ao composto de marketing ou 4P's - produto, preço, praça e promoção, (DORNELAS, 2005)

Saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço não é suficiente para que uma empresa obtenha sucesso no mercado. É necessário, acima de tudo, convencer os possíveis consumidores a comprá-lo. (CHIAVENATO, 2004)

Destaca-se nos parágrafos que seguem o Marketing de Serviços, tendo em vista que o setor de serviços continua tendo a maior representatividade no Produto Interno Bruto (PIB), com 3,3 trilhões e 53,3% do valor adicionado bruto. Conforme a pesquisa PIB dos Municípios 2013, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Não há uma distinção clara entre bens e serviços, há uma dificuldade enorme em fornecer exemplos de serviços e bens puros. Um serviço puro não abrange bens tangíveis e um bem puro implicaria que os benefícios não abrangem elementos oriundos de serviços. A propriedade da intangibilidade é a diferença principal entre bens e serviços. A figura 5 ilustra a escala de tangibilidade:

Figura 5: Escala de tangibilidade



Fonte: Adaptado de Hoffman *et al.* (2009).

É interessante notar que acrescentar aspectos de serviço a um produto muitas vezes o transforma de commodity em experiência, aumentando intensamente as oportunidades de o produto gerar receita. (HOFFMAN *et al.*, 2009)

Hoffman *et al.* (2009) acrescenta ainda que, quando um grão de café é considerado uma commodity crua, seu preço não ultrapassa US\$ 1 por libra. Depois de processado, empacotado e vendido no mercado como um bem, o preço sobe e fica entre US\$ 5 e US\$ 25 centavos por xícara. Quando a mesma xícara é vendida em um restaurante local, o café toma aspecto de serviço e é vendido por US\$ 1 ou US\$ 2 por xícara. Entretanto, no ato supremo do valor acrescido, quando a mesma xícara de café é vendida em uma empolgante experiência de estar em um restaurante cinco estrelas, ou em uma loja Starbucks, o cliente fica feliz em pagar entre US\$ 4 e US\$ 5 por xícara.

O posicionamento eficaz é particularmente crítico para empresas de serviços em que a intangibilidade dificulta a capacidade do cliente para diferenciar uma oferta de serviços de outra. Por exemplo, empresas aéreas concorrentes que voam pelas mesmas rotas podem enfatizar elementos operacionais, como a porcentagem de chegadas “no horário”, ao passo que outras enfatizam elementos de serviço, como a cordialidade e o atendimento da tripulação e a qualidade dos alimentos servidos. (HOFFMAN *et al.*, 2009, p.223)

Um momento importante na elaboração da estratégia de marketing está na Identificação dos Objetivos, pois esses são as definições daquilo que deve ser realizado pela empresa nas áreas principais, durante períodos específicos de tempo. Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo. Devem também ser expressos em valores, evitando-se a utilização de expressões vagas, como aumentar, melhorar ou maximizar. Podem-se estabelecer objetivos de longo prazo, como de três a cinco anos, e objetivos de curto prazo, de um ano, por exemplo. Os objetivos de curto prazo, porém, devem ser coerentes com os de longo prazo. Os objetivos de marketing podem ser difíceis, mas devem ser realizáveis. A meta é estabelecer objetivos que sejam um desafio, mas que possam ser atingidos com esforço. Eles devem ser motivadores, e não desestimulantes. (WESTWOOD, 1989)

Conforme Dolabela (2008) faz-se necessária a definição de objetivos que orientem as ações do Plano de Marketing. Deve-se primeiro definir o que deseja alcançar com a empresa, ou seja, definir quais objetivos pretende-se atingir. Como exemplos ele traz as seguintes perguntas:

- a) que percentual de mercado a empresa deseja alcançar e em quanto tempo?
- b) qual o lucro líquido para os três primeiros anos?
- c) qual a lucratividade com que pretende operar?

A decisão-chave está no consumidor: quem é, a quem se dirige, onde ele está, quais são seus hábitos etc. É preciso estabelecer qual é o segmento de mercado e se posicionar. Um bom conselho é que “o posicionamento no mercado que se deve ter como alvo não é o máximo, mas sim o ótimo”. (DRUCKER, 2002)

A Estratégia de Produto representa grande importância no marketing da ME e, de acordo com Dolabela (2008), os riscos da introdução de um novo produto são cada vez mais elevados, várias empresas testam os produtos antes de iniciar sua comercialização. Isso implica construir protótipos do produto para que o consumidor ou comprador possa ver, tocar, experimentar, ou seja, entrar em contato com o produto, emitir sua opinião e apresentar sugestões. Normalmente, o teste de produto é feito utilizando-se uma pesquisa qualitativa conjugada com uma pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa serve-se da técnica de entrevista individual em profundidade ou de grupo de discussão. A entrevista individual tem por base um roteiro para aplicação.

Dolabela (2008) acrescenta que a reunião de pesquisa qualitativa dura aproximadamente duas horas e é conduzida por um indivíduo denominado “moderador”, nela são apresentados o protótipo do produto, nome, marca, embalagem, enfim, todos os aspectos que compõem a concepção do produto a ser comercializado. Depois da interpretação dos resultados da pesquisa, o produto é introduzido experimentalmente em um mercado pré-selecionado. Nesse ponto, é feita uma pesquisa quantitativa para mensurar o comportamento do consumidor, a reação da concorrência, a taxa de adoção do produto, a reação dos varejistas ou atacadistas etc. Em síntese: consideram-se todas as variáveis que possam interferir no sucesso do produto.

A inovação no produto pode ampliar o mercado e pode acentuar a diferenciação do produto. A inovação do produto também pode ter consequências indiretas. O processo de introdução rápida do produto e as necessidades associadas de altos custos de marketing podem por si só criar barreiras de mobilidade. As inovações podem exigir novos métodos de fabricação, distribuição e marketing que alteram as economias de escala ou outras barreiras de mobilidade. Uma alteração significativa no produto pode também anular a experiência do comprador e, conseqüentemente, ter um grande impacto sobre o comportamento de compra. (PORTER, 2004 p.184)

Conforme Dolabela (2008) as características dos produtos irão determinar o conjunto de estratégias a serem desenvolvidas pela empresa. São elas:

- a) bens duráveis: duram após muito uso. Exemplo: televisores, geladeiras;
- b) bens não duráveis: desaparecem ou deixam de ter utilidade. Exemplo: alimentos, jornal etc.;
- c) serviços: atividades e benefícios colocados à venda. Não ocorre transferência de propriedade e são de difícil padronização. Exemplo: concertos;
- d) bens de conveniência: adquiridos com frequência e cuja compra não exige grandes esforços. Exemplos: combustível, creme dental;
- e) bens de compra comparada: aqueles que exigem esforços do consumidor, no sentido de comparar qualidade, preço etc. Exemplos: móveis, roupas, eletrodomésticos;
- f) bens de uso especial: aqueles que têm características únicas e/ou identificação de marca e cuja a compra envolve necessariamente avaliação mais demorada. Exemplo: joias.

O autor ainda adiciona os atributos dos produtos/serviços, que deverão estar definidos em sua estratégia:

- a) marca: nome, sinal ou símbolo, com o objetivo primeiro de identificar o produto;

- b) logomarca: é um símbolo gráfico que conjuga o nome do produto, ou seja, sua marca, com um modo especial de apresentação;
- c) embalagem: o conceito de embalagem é bastante amplo. Sua função é, além de proteger o produto, ajudar a vendê-lo, fazendo com que se destaque dos demais;
- d) cor: além de ter função estética e de enfatizar o produto, a cor pode ser utilizada para motivar o consumidor a adquiri-lo;
- e) *design*: é a arte de aumentar a beleza e o valor de um produto. Através do desenho, fixa-se o estilo, seu aspecto exterior, englobando os conceitos de formato e tamanho;
- f) qualidade: conjunto de características técnicas, comerciais e de serviço ofertado ao cliente;
- g) diferenciação: percepção de uma diferença positiva existente entre a oferta da empresa e as da concorrência na mente do consumidor. Também chamado de diferencia.

Destaca-se agora a Estratégia de Preço, outro componente do marketing da ME. Las Casas (2006) explica que, com a estabilização da inflação, os consumidores ficam mais atentos, conscientes e exigentes em relação às ofertas do mercado. É uma das primeiras considerações que o consumidor faz na decisão de compra. Segundo Dollabella (2008), a determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como à sua participação no mercado.

Na determinação dos preços praticados, Dolabela (2008) afirma que alguns fatores devem ser levados em consideração, tais como:

- a) custos: a determinação do preço do produto ocorre a partir da identificação dos custos fixos e variáveis da empresa. Com base nesses custos e no volume de vendas previsto, a empresa calcula seu ponto de equilíbrio, que é o ponto em que as receitas e os custos totais se igualam, ou seja, lucro nulo. O ponto de equilíbrio indica, então, o preço mínimo pelo qual a empresa deverá comercializar seu produto para evitar prejuízos. Para chegar a esse cálculo, porém, é necessário que o empreendedor tenha uma noção precisa da sua estrutura de custos. A determinação dos custos pode indicar também se a empresa tem ou não condições de penetrar no mercado.
- b) consumidor: o preço é calculado a partir da percepção do valor do produto pelo consumidor. Isso é feito por meio de pesquisa.
- c) concorrência: o preço é estabelecido em função dos preços praticados pela concorrência, bastando, para isso, efetuar uma pesquisa. O problema que se costuma

detectar como efeito dessa estratégia é que, ao determinar o preço de seu produto unicamente pela concorrência, o empreendedor pode constatar que seus custos são mais altos, o que resultará em prejuízos ou em margens de lucro menores do que as apresentadas pelo setor.

Na estratégia de preços a empresa pode ter também como objetivo um indicador de qualidade, visto que os consumidores relacionam preços altos com qualidade superior. A venda de produtos com preços baixos, apesar de atingir quantidades maiores de clientes, em muitos casos, apela para um segmento específico de clientes e acaba por afastar aqueles que procuram qualidade e estão dispostos a aceitar preços mais altos. Desta forma os profissionais de marketing necessitam estar atentos a utilizarem preços como indicadores de qualidade, pois o resultado deve nivelar as expectativas dos clientes. Quando preços sinalizam qualidade, os consumidores esperam receber produtos melhores, caso contrário há insatisfação. Também é possível adotar uma postura de preço relacionado ao estágio de vida do produto. Quando o produto é novo, os objetivos podem ser de penetração ou desnaturação. Com o objetivo de penetração de mercado a empresa decide por vendas de massa, com preços reduzidos para facilitar a obtenção de fatias de mercado. Já na política de desnaturamento o objetivo da empresa é o de desnatar o mercado através de preços mais altos, atingindo camadas mais altas, menos sensíveis ao preço. (LAS CASAS, 2006)

Ainda sobre política de preços, Dolabela (2008) acrescenta:

- a) política de desnaturamento: compreende a fixação de um preço que seja bastante elevado em relação aos preços esperados pelo público. O vendedor pode manter essa política de preços por tempo indeterminado ou baixar, mais tarde, para entrar em novas fatias de mercado. O desnaturamento é mais eficaz quando se trata de artigo inédito ou diferente dos demais, na fase inicial de um ciclo de vida.
- b) política de penetração: segundo essa política, um preço baixo é fixado, a fim de conquistar de imediato a clientela. Pode ser a etapa posterior à política de desnaturamento. Se o mercado é promissor, pode ser conveniente a sua utilização, mas os movimentos da concorrência não devem ser menosprezados.
- c) política de bloqueamento: segundo essa política, o preço deve ser o mais baixo possível, mesmo havendo prejuízos. É uma política normalmente temporária, utilizada quando a concorrência é acirrada e nos estágios mais avançados do ciclo de vida do produto. A empresa deve ter um composto de produtos bem lucrativo que permita prejuízos localizados.



Além do cuidado com o preço, a estratégia de marketing exige atenção à Estratégia de Distribuição. De acordo com Kotler (2006), canais de distribuição são organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Kotler (2006) ainda acrescenta que o uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo.

A distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. São utilizados canais de distribuição, que se encarregam de tornar o produto disponível ao consumidor. A escolha do canal depende da natureza do produto, das características do mercado, de concorrentes e intermediários e da política da empresa. (DOLABELA, 2008 p. 178)

A intensidade de distribuição, segundo Dolabela (2008), indica o grau de cobertura de mercado que o fabricante considera necessário para comercializar seu produto. Os três níveis de distribuição são:

- a) distribuição intensiva: é o tipo de distribuição em que se procura colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. Esse tipo de distribuição se presta para produtos com as seguintes características: demanda elevada, compra frequente e em pequena quantidade, baixo preço unitário e ausência de demanda de serviços técnicos;
- b) distribuição seletiva: é o tipo de distribuição em que são selecionados intermediários que estejam dispostos a vender um determinado produto e tenham condições para tanto. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: necessidade de conhecimento especializado para vendê-lo, cuidados especiais de armazenamento e venda a preços relativamente elevados. Exemplo: eletrodomésticos;
- c) distribuição exclusiva: é o tipo de distribuição em que se procura conceder a revendedores diretos exclusivos a distribuição de produtos da empresa em determinada região. Esse tipo de distribuição se presta com produtos com as seguintes características: produtos que demandam serviços técnicos durante a venda e depois dela, grandes investimentos do distribuidor e, geralmente, treinamento especial para sua comercialização. Têm quase sempre alto custo unitário.

Por fim, destaca-se como o último componente do marketing da ME a Estratégia de Comunicação. Segundo Hoffman *et al.* (2009) o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação sólida baseia-se nos fundamentos da estratégia de marketing – identificar um mercado alvo, selecionar uma estratégia de posicionamento e compor um *mix* de comunicação especialmente planejado para a audiência alvo, o que reforça a estratégia de posicionamento desejada. Os três objetivos da estratégia de comunicação - informar, persuadir e lembrar – mudam suas prioridades dependendo da trajetória do ciclo de vida do produto e caso a empresa tenha por objetivo usuários ou não usuários.

A promoção, segundo Dolabela (2008), é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Pode englobar os seguintes tipos:

- a) propaganda: qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de bens, serviços ou ideias por um patrocinador identificado;
- b) divulgação: qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou ideias e de notícias comercialmente significativas. Em geral, provocada por meio de assessoria de imprensa;
- c) venda pessoal: apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda;
- d) promoção de vendas: atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto. Engloba amostras, cupons, descontos, prêmios, brindes, sorteios e concursos;
- e) merchandising: esforço de venda ou de apresentação do produto, como, por exemplo, a utilização de degustadores, estandes ou *displays*;
- f) mala-direta: qualquer tipo de propaganda enviada pelo correio. A mala-direta não deve ser feita de forma aleatória, já que tem como pré-requisito um banco de dados atualizado sobre o público potencial do produto.

Verifica-se atualmente a utilização da internet e mídias digitais como parte da estratégia de comunicação das empresas e como auxílio aos tipos citados acima, contudo, Torres (2009) elucida que embora todas essas ações estejam dentro do chamado marketing digital, você deve considerar a possibilidade de o assunto ser muito mais amplo, e de haver a necessidade de um olhar mais sistêmico sobre o tema antes de investir seu primeiro centavo na Internet. É como passear por todo o parque de diversões antes de escolher os brinquedos.

O autor traz uma relação entre as estratégias de comunicação e os recursos digitais envolvidos, como mostrado no Quadro abaixo:

Quadro 3: **O marketing e a internet**

Estratégia de Marketing	Estratégia de Marketing Digital	Ações Táticas e Operacionais	Tecnologias e Plataformas empregadas atualmente
Comunicação corporativa Relações públicas	Marketing de Conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de busca	Blogs
Marketing de Relacionamento	Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais Ações com blogueiros	Facebbok, Youtube, LinkedIn
Marketing direto	<b>Email marketing</b>	Newsletters, promoções, lançamentos	Email, SMS
Publicidade e propaganda Marketing de Guerrilha	Marketing Viral	Postagem de vídeos, animações e músicas Publicação de widgets	Redes Sociais, Youtube e Widgets virais
Publicidade e propaganda Branding	Pesquisa on-line	Banners Podcast e videocast Widgets Jogos on-line	Sites e Blogs Mídias sociais Google Adwords
Pesquisa de mercado Branding	Pesquisa on-line	Buscas Monitoramento de marca Monitoramento de mídias	Google Redes sociais

Fonte: Adaptado de Torres (2009)

O Plano Financeiro é caracterizado como o quarto componente do PN e, segundo Filion e Dolabela (2000), a parte financeira do Plano de Negócio é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. Ela é utilizada também como documento para divulgar a empresa, convencer parceiros, investidores, captar capital de risco. É uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito da empresa. Além disso, Ceconello e Ajzentel (2008) acrescentam que os indicadores apresentados nas planilhas financeiras possibilitam a avaliação da tomada de decisão.

O Plano Financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados. (FILION E DOLABELA, 2008 p.172)

Devido à dificuldade dos empreendedores em elaborar planos financeiros, um erro comum que se encontra é o da adequação do plano aos dados financeiros, quando o que deve ser feito é exatamente o contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio que geram as planilhas financeiras. (DORNELAS, 2005)

Trata-se como ferramenta essencial do Plano Financeiro, O Fluxo de Caixa, que de acordo com Dolabela (2008) é a ferramenta adequada para o controle financeiro de curto

prazo e consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. A importância do fluxo de caixa pode ser comparada ao plano de voo de um avião. A rota e o destino já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulência ou uma tempestade imprevista. Assim é o fluxo de caixa, ele mostra o horizonte de curto e médio prazos, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres. O relatório do fluxo de caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente ou mensalmente. Basicamente apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas e apresenta os saldos. Segundo o próprio autor, seguem os itens do fluxo de caixa:

- a) investimento inicial: é o valor que o empresário necessita gastar para iniciar sua empresa, acrescido do valor que deverá reservar para o primeiro mês de funcionamento até que o dinheiro das vendas comece a entrar no seu caixa;
- b) saldo de caixa inicial: é o valor que o empreendedor tem no caixa no primeiro dia de operação da empresa, dinheiro este necessário para fazer face às despesas até começar a haver receitas de vendas;
- c) receita de vendas: valor de recebimento das vendas a prazo no período, mais o valor das vendas à vista;
- d) receitas financeiras: valores referentes a receitas apuradas em decorrência de aplicações financeiras no período;
- e) empréstimos: valor tomado de terceiros;
- f) outras receitas: qualquer outra entrada de dinheiro no caixa da empresa. Nas células dessa linha, devem ser lançados os valores referentes a outras receitas não oriundas do negócio, que não foram decorrentes de vendas de produtos ou serviços (vendas de bens, por exemplo);
- g) total de saídas: consiste no registro de todas as saídas de dinheiro da empresa (pagamentos diversos), bem especificadas, para o claro entendimento do empreendedor sobre a situação do caixa de sua organização, mês a mês. Esses itens se explicam por si mesmos. Além disso, alguns (como provisão para imposto de renda e ampliações futuras) lembram ao empresário quanto deverá reservar para fazer face a pagamentos futuros;
- h) saldo no período: é o total obtido, subtraindo-se o total de entradas do total de saídas, indica o valor monetário que sobrou ou faltou naquele período de atuação da empresa;

- i) reserva de capital: é o valor que a empresa poderá poupar, caso necessário, para outros investimentos;
- j) depreciação: lembra ao empresário que, em alguma época, deverá ter esse dinheiro para repor algum equipamento, máquina etc;
- k) fluxo líquido de caixa: é o valor em espécie disponível no primeiro dia de operação da empresa, ou é o valor transportado do final de um período para o início de outro. Indica, a qualquer momento, quanto a empresa tem disponível em seu caixa.

Além do Fluxo de Caixa devemos destacar a Demonstração do Resultado do Exercício (D.R.E.), que tem como principal objetivo a apresentação resumida do resultado apurado referente ao conjunto de operações realizadas em um determinado período. Ela evidencia a formação do resultado líquido do exercício através do confronto das receitas, custos e despesas. É uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais. (MARTINS, 2003). No Quadro 4 verifica-se um exemplo de DRE (Demonstrativo de resultado do exercício).

Quadro 4: **Demonstrativo de resultados do exercício**

Discriminação	Valor total (R\$)
1. Receita bruta de vendas	24.000,00
2. (-) deduções	(5.196,00)
3. Receita líquida de vendas	18.804,00
4. (-) Custo dos produtos vendidos	(11.498,92)
5. Margem de contribuição	7.305,08
6. (-) Despesas operacionais	(1.932,08)
6.1. Despesas administrativas	(920,00)
6.2. Despesas de vendas e marketing	(0,00)
6.3. Despesas gerais	(567,50)
6.4. Depreciação acumulada	(444,58)
7. Resultado operacional	5.373,00
8. Receitas financeiras	0,00
9. (-) Juros de financiamento	(0,00)
10. Resultado antes do IR	5.373,00
11. (-) IR alíquota 15%	(805,95)
12. Lucro líquido	4.567,05

Fonte: Dolabela (2008)

Por último, mas não menos importante, destaca-se O Ponto de Equilíbrio, que corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos totais, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio a empresa

terá lucro, abaixo dele, incorrerá em prejuízo. A fórmula para calcular o ponto de equilíbrio é a seguinte:  $\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de contribuição}$ . (DOLABELA, 2008)

Dornelas (2005) traz a seguinte fórmula de cálculo do Ponto de equilíbrio:  $\text{PE} = \text{Custo Fixo} / 1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})$ . Dornelas (2005) concorda com Dolabela (2008) e mostra que o PE (ponto de equilíbrio) é o ponto no qual a receita das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

Custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. Aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida, geralmente são custos gerados nas áreas de apoio da empresa como aluguel, condomínio, água, luz. Já os custos variáveis são valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços, esses mantêm a proporcionalidade direta com a quantidade produzida, como matéria-prima, embalagem e comissão de vendas. (DOLABELA, 2008 p.215)

## 2.4 Modelo de Negócios Canvas

Esse modelo de negócios foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) e é representado por um mapa visual da empresa, dividido em blocos, cada qual correspondente a um ponto chave da empresa, esse modelo de negócios trata a organização em nove componentes que demonstram como a organização gera ou pretende gerar valor:


- 1) segmentos de clientes;
- 2) proposta de valor;
- 3) canais de distribuição, comunicação e vendas;
- 4) relacionamento com clientes;
- 5) fontes de receita;
- 6) recursos principais;
- 7) atividades chave;
- 8) parcerias principais;
- 9) estrutura de custo.

Esses componentes estão inseridos em quatro principais áreas da organização: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os autores ainda acrescentam que aprimorar e repensar o Modelo de Negócios de uma organização deveria ser a obsessão de todo funcionário, e não algo que preocupa apenas a alta gerência. Com isso, a organização ganha uma ferramenta com a qual esclarece os modelos para todos. Novas ideias frequentemente aparecem em lugares improváveis dentro de uma organização.

A Dell provocou a indústria de PCs ao introduzir o formato de produção sob demanda e as vendas diretas online. Com o passar dos anos, a Dell se deu tão bem na empreitada que se estabeleceu como líder de mercado. Mas a empresa fracassou em repensar totalmente seu Modelo de Negócios, que uma vez fora provocador. Agora o panorama da indústria mudou, e a Dell se arrisca a permanecer presa ao mercado antigo, enquanto o crescimento e o lucro são agora gerados em outro lugar, fora do seu alcance. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Pode-se observar a construção do Quadro Modelo de Negócios (Canvas) no exemplo da Figura 6 fornecido por ferramenta disponibilizada pelo Sebrae.

Figura 6: Canvas

<b>Parceiros Chave</b>  Quem te ajuda?	<b>Atividades Chave</b>  O que você faz?	<b>Proposta de Valor</b>  Como você contribui?	<b>Relação com o cliente</b>  Como você interage?	<b>Segmentos de mercado</b>  Quem você ajuda?
	<b>Recursos Chave</b>  O que você tem?		<b>Canais</b>  Como te conhecem?	
<b>Estrutura de Custos</b>  O que você dá?	O que você dá?	<b>Fontes de Renda</b>  O que você ganha?	O que você ganha?	

Fonte: SEBRAE ([www.sebraecanvas.com](http://www.sebraecanvas.com))

O componente número um, Segmentos de Clientes, define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Um Modelo de Negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Nenhuma empresa em sã consciência tenta vender para qualquer pessoa. A Gillette não tenta vender seus barbeadores para pré-adolescentes, a Kimberly-Clark não tenta vender fraldas descartáveis para famílias sem bebês e tampouco uma siderúrgica sensata tenta vender aço para toda e qualquer empresa que utilize aço. Presume-se que a siderúrgica tenha realizado um processo de segmentação, definição do alvo e posicionamento e que tenha selecionado seu mercado-alvo. A partir daí, é relativamente simples encontrar nomes de compradores potenciais. À medida que a empresa aprofunda seu conhecimento desse mercado - o que ele quer, o que compra, onde e quando compra, como compra etc. -, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes potenciais qualificados. (KOTLER, 2001 p.157)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) existem diferentes tipos de segmentos de clientes, como por exemplo:

- a) mercado de massa: os Modelos de Negócios concentrados em mercados de massa não distinguem entre diferentes segmentos de clientes. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. Este tipo de negócio é mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo;
- b) nicho de mercado: Modelos de Negócios que visam nicho de mercados atendem segmentos de clientes específicos e especializados. A proposta de valor, os canais e o relacionamento com clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. Esses Modelos de Negócios são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores. Por exemplo, muitos fabricantes de peças de carro dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis;
- c) segmentado: alguns Modelos de Negócios fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. O braço de revenda de um banco como o *CreditSuisse*, por exemplo, pode distinguir entre um grupo grande de clientes, cada um possuindo recursos de até US\$ 100.000, e um grupo menor de clientes mais ricos, cada um com renda acima dos US\$ 500.000. Ambos segmentos têm necessidades e problemas similares, porém variados. Isso tem implicações em outros fundamentos do Modelo de Negócios do *CreditSuisse*, como as propostas de valor, os canais, o relacionamento com clientes e as fontes de receita. Pense na *Micro Precision Systems*, que se especializa em fornecer projetos micro mecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas. Ela serve a três segmentos de clientes diferentes - a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial - e oferece a cada um deles propostas de valor sutilmente diferentes;
- d) diversificada: uma organização com um Modelo de Negócios diversificado serve segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes. Por exemplo, em 2006, a *Amazon* decidiu diversificar seu negócio de revenda oferecendo serviços de computação em nuvem: espaço de armazenamento online e servidores sob demanda. Assim, começou a reunir um segmento de clientes totalmente diferente - as empresas de web - com propostas de valor completamente diferentes. A racionalização estratégica por trás dessa diversificação pode ser encontrada na infraestrutura de TI (Tecnologia da Informação) da *Amazon*, a qual pode ser



compartilhada com suas operações de venda e a nova unidade de serviço de computação em nuvem;

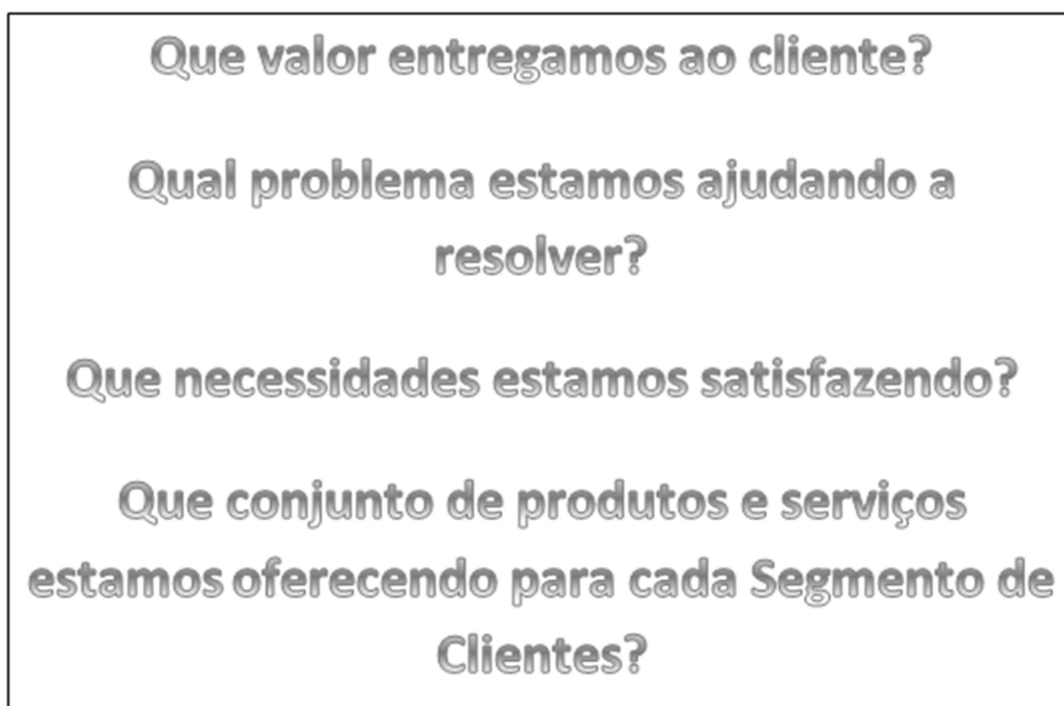
- e) plataforma multilateral (ou mercados multilaterais): algumas organizações servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Uma empresa de cartão de crédito, por exemplo, precisa de uma grande base de proprietários de cartões, e uma grande base de comerciantes que aceitam tal cartão. Da mesma forma, um empreendimento que ofereça um jornal gratuito precisa de uma grande base de leitores para atrair anunciantes. Por outro lado, ele também precisa de anunciantes para financiar a produção e a distribuição. A plataforma multilateral cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos, e cresce na medida que atrai mais usuários, fenômeno esse chamado de efeito rede.

Um aspecto importante à segmentação de clientes é a possibilidade de mudança dos segmentos atendidos, de acordo com Porter (2004), existe a possibilidade de efetuar a segmentação adicional dos compradores já existentes por meio da criação de produtos e serviços diferentes e de técnicas de marketing específicas para eles. Como no caso de aeronaves leves que eram inicialmente vendidas para militares e, mais tarde, para usuários particulares e comerciais. O autor também destaca que existe a possibilidade de segmentos que apresentam-se obsoletos deixarem de ser atendidos.

A Proposta de Valor, segundo componente do modelo Canvas, é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Verifica-se na Figura 7, o esquema para facilitar o entendimento do valor oferecido pela organização.

Figura 7: Questionamentos da criação de valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 p.23.

Uma Proposta de Valor, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). Segundo os autores, podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

- a) novidade: algumas propostas de valor satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares. Pode ocorrer uma relação com a tecnologia. Telefones celulares, por exemplo, criaram toda uma nova indústria em torno da telecomunicação móvel;
- b) desempenho: melhorar o desempenho de produtos e serviços é uma maneira tradicional de criar valor. O setor de computadores pessoais depende desse fator, ao lançar máquinas mais potentes no mercado. Mas melhorar o desempenho tem limites. Nos anos recentes, por exemplo, os computadores mais rápidos, com mais espaço de armazenamento em disco e melhores placas de vídeo não vêm produzindo crescimento correspondente na demanda de clientes;

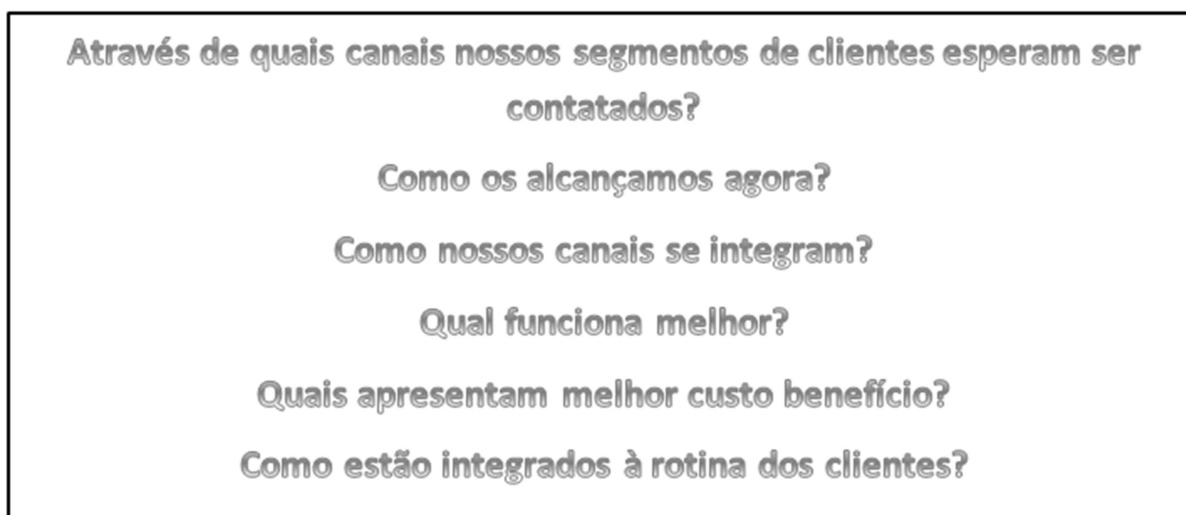
- c) personalização: a adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de cliente gera valor. Em anos recentes, o conceito de customização em massa e cocriação ganharam importância;
- d) design: o design é um elemento importante, porém difícil de medir. Um produto pode se destacar por seu design superior. Na moda e na indústria de eletrônicos, o design pode ser uma parte particularmente importante da proposta de valor;
- e) marca e status: os clientes podem considerar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca específica. Usar um relógio Rolex, por exemplo, é sinal de riqueza;
- f) preço: oferecer valores similares por um preço menor é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos segmentos de cliente aos quais esse fator interessa. Mas a proposta de valor de baixo preço têm implicações importantes no resto do Modelo de Negócios. Companhias aéreas econômicas, como a *Southwest*, a *EasyJet* e a *Ryanair* criaram modelos de negócio inteiramente baseados em permitir viagens aéreas de baixo custo. Outro exemplo de Proposta de Valor baseada no preço pode ser vista no Nano, um novo carro projetado e fabricado pelo conglomerado indiano Tata. Seu preço surpreendentemente baixo torna o automóvel acessível para um novo segmento da população indiana. Cada vez mais, ofertas gratuitas começam a permear vários ramos da indústria. Tais ofertas vão de jornais gratuitos até serviços de e-mail gratuito, telefones celulares gratuitos e mais;
- g) redução de custo: ajudar os clientes a reduzir custos é uma forma importante de gerar valor. A *Salesforce*, por exemplo, vende um aplicativo de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) que por ser acessado no navegador de internet, poupa os compradores de gastar dinheiro e enfrentar problemas para comprar, instalar e gerenciar o software;
- h) redução de risco: clientes valorizam a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços. Para o comprador de um carro usado, uma garantia de um ano já reduz para ele o risco de defeitos e reparos. Uma garantia em nível de serviço reduz parcialmente o risco de um comprador de serviços terceirizados de TI;
- i) acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis à clientes é outra maneira de criar valor. Pode vir da inovação de modelos de negócio, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos. A *NetJets*, por exemplo, popularizou o conceito de propriedade compartilhada de jatinhos particulares, um serviço anteriormente

inacessível para a maioria dos clientes. Fundos mútuos também servem de exemplo de criação de valor através do aumento da acessibilidade. Esse produto financeiro tornou possível a construção de portfólios de investimento diversificado até mesmo para aqueles que não são tão ricos;

- j) conveniência e usabilidade: deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar pode criar valor substancial. Com o *iPod* e o *iTunes*, a Apple ofereceu aos clientes uma conveniência sem precedentes na busca, compra, no download e no ato de ouvir música digital.

O terceiro componente do modelo Canvas, Canais, conforme Osterwalder e Pigneur (2011) descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e vendas compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Os autores caracterizam canais *Equipe de Venda e Venda na Web*, considerados canais particulares e diretos; *loja de revenda*, considerada particular e indireta. Ou ainda *distribuição de atacado, revenda ou sites de parceiros*, considerados canais de parceria e indiretos.

Figura 8: Questionamentos sobre os Canais



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011, p.27

Destaca-se o quarto componente do modelo Canvas, Relacionamento Com Clientes, componente que descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes pode

ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Conforme Oliveira (2000) busca-se criar o melhor relacionamento possível com o comprador, em todo o ciclo de vida deste cliente com a empresa, e não apenas na venda. Não é, em absoluto, uma ideia nova, uma vez que muitas empresas buscaram criar um bom relacionamento com seus clientes. Mas o que está despertando tanto interesse atualmente é a disponibilidade de tecnologias que facilitam esta atividade.

A humanidade está inserida na era da informação. O grande volume de informações existentes contribui para tornar o conhecimento uma 'arma' a disposição das pessoas e das empresas para vencer a competitividade. A comunicação passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformar essas informações em conhecimentos. Há a necessidade de uma grande habilidade de relacionamento interpessoal, em aspectos como linguagem, comportamento, vivência multicultural e habilidade para negociação. (CHIAVENATO, 2007)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) podem-se citar diversas categorias de relacionamento com clientes, que podem coexistir em uma relação da companhia com segmento de clientes em particular:

- a) assistência pessoal: baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, entre outros;
- b) assistência pessoal dedicada: esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda;
- c) *self-service*: a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam;
- d) serviços automatizados: este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de *self-service* com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações;

- e) comunidades: cada vez mais, as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes e *prospects*, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros;
- f) cocriação: muitas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes. A *Amazon* convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o *YouTube*, solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público;

O quinto componente do modelo Canvas, Fontes de Receita, representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a organização gere uma ou mais fontes de receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Os autores ainda complementam que um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita:

- a) transações de renda resultantes de pagamento único;
- b) renda recorrente, resultante do pagamento constante, oriundo da entrega de uma proposta de valor aos clientes. Podem ser representadas por taxas de uso, taxas de assinaturas, empréstimos, aluguéis, licenciamento, taxas de corretagem, anúncios etc.

O sexto componente, Recursos Principais, descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita. Diferentes recursos principais são necessários dependendo do Modelo de Negócios. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Atividades-Chave, sétimo componente do modelo Canvas, são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os

recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

Dentre as atividades-chave da empresa, é possível que existam diferenciais competitivos entre elas, que, a Revista Administradores (2011) são atributos que tornam a empresa única e superior aos seus principais concorrentes. Tratam-se das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona à sua clientela e que a concorrência ainda não conseguiu oferecer.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), as atividades-chave podem ser categorizadas desta forma:

- a) produção: estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura;
- b) resolução de problemas: relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. As operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas. Seus modelos de negócio pedem atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo;
- c) plataforma/rede: redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma. O modelo da Microsoft por exemplo, exige o gerenciamento da interface entre outros comerciantes de software, e sua plataforma de sistema operacional Windows. As atividades-chave da categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.

Caracterizado como o oitavo componente do modelo Canvas, Parcerias Principais, descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) as empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Os autores distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- a) alianças estratégicas entre não competidores;
- b) cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;

- c) *joint ventures*<sup>7</sup> para desenvolver novos negócios;
- d) relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

A Estrutura de Custo, último componente do modelo Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Os autores destacam duas classes de modelos de estrutura de custo:

- a) direcionados pelo custo: concentram-se em minimizar o custo sempre que possível, utilizando proposta de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações;
- b) direcionadas pelo valor: propostas de valor de alto nível de personalização e preço.

---

<sup>7</sup> **Joint venture** é a associação econômica entre duas empresas, que podem ou não ser do mesmo ramo, durante um período específico e limitado. (PENA, 2016)



### 3 MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa é o meio pelo qual transformam-se os objetivos da pesquisa em seus resultados. Nessa etapa, define-se onde e como será efetuada a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente e os instrumentos de coleta de dados. (BOAVENTURA, 2004). A metodologia da pesquisa é definida a partir de seus objetivos que, neste caso, é elaborar uma proposta de Plano de Negócio para a microempresa a Bolt T.I.

De acordo com o Vergara (2005), o método de pesquisa pode ser classificado de duas maneiras: quanto aos fins (objetivos da pesquisa) e quanto aos meios (abordagens utilizadas para alcance dos objetivos).

Quanto aos fins, a mesma pode ser classificada como exploratória. O estudo exploratório, também denominado *desk research*, tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade. Busca-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas. (SAMARA e BARROS, 2002).

Quanto aos meios, a abordagem desta pesquisa é qualitativa e para Roesch (2007) a pesquisa qualitativa é adequada para uma pesquisa exploratória, sendo a mais apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou mesmo quando é o caso da suposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Para tal, utiliza-se o estudo de caso, por se tratar de um estudo em uma empresa específica e tem caráter exploratório, pois, é o primeiro estudo realizado na empresa Bolt T.I. Para Yin (2005), o estudo de caso é a abordagem escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O poder diferenciador do estudo de caso está relacionado com sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Acrescenta Gil (2010) que o estudo de caso consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos de modo que seja possível obter um amplo e detalhado conhecimento do objeto. O autor ainda comenta que o estudo de caso não tem por propósito o detalhado conhecimento de uma população e, sim, proporcionar uma visão ampla do problema, ou ainda, identificar possíveis fatores que influenciam ou são por ele influenciados.

De acordo com Gray (2012), o estudo de caso pode envolver o uso de instrumentos de pesquisa como questionários, planos de entrevistas e observações, os quais irão proporcionar dados de natureza qualitativa.

A característica qualitativa do estudo se dá pela busca de informações sobre a estrutura financeira da empresa, bem como a estratégia de marketing utilizada e o mercado que a ME está inserida. A pesquisa qualitativa segundo Ludke e André (2004), envolve a coleta de dados descritivos obtidos no contato direto do pesquisador com a situação a ser pesquisada, ressalta maior importância ao processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos entrevistados.

### **3.1 Técnicas de coleta de dados**

Para o levantamento dos dados necessários para a realização do plano de negócio e, considerando que a pesquisa foi qualitativa e exploratória, as técnicas para a coleta de dados foram o roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), análise documental e observação direta.

Conforme Gray (2012), as entrevistas podem ser usadas como principal instrumento de coleta de dados ou em conjunto com observação e análise documental. Entrevistas estruturadas envolvem o contato cara a cara, um dos fatores administrativos essenciais é organizar reuniões com respondentes e aumentar as chances de que eles apareçam para a entrevista.

Outro método para a obtenção dos dados é a observação, pelo fato da vivência do pesquisador no desenvolvimento desta empresa. A pesquisa ocorre a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, assim como pelo fácil acesso a empresa investigada (RICHARDSON, 1999).

A análise de dados utilizada é a análise de conteúdo, pois Roesch (2007) menciona que a observação traz o pesquisador até o local do evento, por exemplo, ao avaliar a implantação de um processo na empresa, o método da observação permite ao pesquisador analisar com detalhes os eventos, descrever o que aconteceu e como aconteceu. Roesch (2007) afirma que tanto em observações como em entrevistas, o pesquisador deve ter a percepção de ler as mensagens não verbais.

Coletados os dados, estes foram interpretados e transformados em informações relevantes, que são expostas como textos, tabelas e gráficos para uma melhor compreensão e entendimento do leitor. De acordo com Silva et al. (2003), a análise é um processo que procura dar sentido aos dados. Esse empreendimento envolve a consolidação, a redução e a interpretação tanto do que as pessoas disseram quanto daquilo que o pesquisador observou e leu.

Considera-se certa preocupação com as limitações do tipo de pesquisa realizada, de acordo com Yin (2005), estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Além disso, atenta-se para as limitações das técnicas de coleta de dados, como entrevistas, que, para Yin (2005), inibem os entrevistados devido à presença do entrevistador. O autor comenta que o entrevistado é levado a dar uma opinião diferente do que realmente pensa sobre determinado assunto. Desta forma, suas respostas podem não corresponderem à realidade da organização e sim, corresponderem à visão prática do entrevistado ou até mesmo aos seus anseios. Outra limitação é o fato de não estarem explícitos processos e ações efetuados pela equipe que como foi mencionado anteriormente, preocupa-se apenas em manter o objeto da empresa em operação e não determina métodos, processos e boas práticas. Esta falta de padrão estabelecido e de documentação foi um limitador à coleta de informações claras e completas. Também por se tratar de um estudo de caso e retratar a realidade de uma determinada organização, as conclusões do presente estudo não podem ser generalizadas a outras empresas. Também exige atenção o fato dos entrevistados não retratarem a realidade por diversos aspectos, informações que desejam manter em sigilo, ou desejos de não informarem dados que mostrem baixa eficiência ou desaprovação pública. Essas e limitações podem dificultar a execução do estudo, contudo, não o inviabilizam.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou elaborar uma proposta de Plano de Negócio para a microempresa Bolt T.I. Para isso foram considerados os objetivos específicos identificar o plano mercadológico da microempresa, verificar as estratégias de marketing utilizadas e averiguar a estrutura financeira da empresa.

Juntamente com a análise dos resultados, será desenvolvido o capítulo denominado sugestão, que compreenderá um plano de ação onde são considerados os anseios da microempresa e as estratégias para alcançar tais objetivos, levando em consideração as limitações de recursos e capital humano e também o atual momento econômico em seu macro ambiente.

A Bolt conta com uma estrutura física completa, apta ao crescimento desejado e com baixo custo de aluguel. Sua localização é privilegiada, pois, está próxima ao centro da cidade e aos acessos às perimetrais. É verificado o quadro da missão da empresa em uma das paredes do escritório, entretanto, não há um entendimento claro das informações explícitas e muito menos da visão de futuro da empresa. Faz-se necessária uma reformulação da visão para a atual conjuntura da microempresa, visando um futuro alcançável e respeitando o plano de ação e práticas para atingir tal objetivo, determinado para os próximos anos. Chiavenatto (2007) ensina que a visão e missão da empresa devem balizar todo o processo de formulação da estratégia e a estrutura organizacional e a cultura corporativa devem se ajustar a elas. O próximo passo é definir os processos e objetivos a serem alcançados e, enfim, a formulação das alternativas estratégicas para isso. A Figura 9 mostra um fluxograma destas etapas:

Figura 9: Adaptação das etapas de formulação da estratégia



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007).

Utiliza-se a estrutura cedida pelo autor para definir algumas ações que envolvam além do entendimento da missão e reformulação da visão, a criação de valores e princípios que irão balizar a maneira como a equipe irá lidar com os *stakeholders*<sup>8</sup>.

O sistema ERP da empresa é confiável, ágil e pode ser utilizado por longo tempo, inclusive se a empresa duplicar seu tamanho e faturamento, com um custo baixo.

De acordo com o plano de marketing construído neste estudo, verifica-se um mercado de grande dimensão e pouco aproveitado. Entende-se que este mercado está retraído e não opera em um momento comprador, contudo, a microempresa possui fatores críticos de sucesso bastante perceptíveis como a agilidade no atendimento e o preço competitivo e deve se utilizar desses recursos para aumentar seu *marketshare*. Nota-se a falta de políticas de prospecção de clientes novos e recuperação de antigos compradores, estas práticas devem ser colocadas em prática imediatamente para a captação de micro e pequenas empresas e também para trazer pessoas físicas relacionadas principalmente às empresas atendidas pela Bolt T.I. Porém, antes das ações de prospecção, faz-se necessária a elucidação dos serviços oferecidos

<sup>8</sup>*Stakeholders* são definidos como grupos de interesses sociais afetados diretamente pelo comportamento da empresa. (ANSOFF E MCDONNELL, 1993)

pela microempresa, principalmente nos serviços recorrentes como contratos mensais. Há uma falta de clareza quanto aos serviços e benefícios oferecidos ao cliente, pois, estas definições são verbais; uma solução simples neste caso será a confecção de um material de venda específico para atendimentos mensais com todos os detalhes e valores mostrados de forma clara e com opções que possibilitem a escolha do plano de acordo com as características do cliente potencial, conforme mostrado na Figura 9:

Figura 10: **Marketing de produto**

	<b>OURO</b>	<b>PLATINUM</b>
<b>Preço</b>	<b>R\$ 190</b>	<b>R\$ 350</b>
<b>Assinatura Mensal</b>	por mês	por mês
Backup dos dados da empresa	Diário	Diário
Nº chamados presenciais (1h)	2	4
Nº chamados remotos (1h)	–	2
Tempo de chegada no cliente (horas úteis)	8h	4h
Deslocamento	20	0
Chamado de Urgência - atendimento em 02h	120	80

Fonte: O autor (2017)

Este pode ser o serviço prestado mais importante para a microempresa, pois, como supracitado, é uma receita mensal e que gera a fidelidade do cliente.

Além desta linha de serviços prestados, a empresa mostra carência de material de vendas para outros serviços e mercadorias, que além dos benefícios para o cliente, também poderiam conter informações sobre o modo operante da empresa, missão e valores pessoais, pois segundo Chiavenatto (2004), saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço não é suficiente para que uma empresa obtenha sucesso no mercado. É necessário, acima de tudo, convencer os possíveis consumidores a comprá-lo.

Deve-se atentar com mesma energia aos clientes atuais atendidos pela microempresa, verifica-se a falta de uma boa prática para recebimento e tratamento do *feedback* do cliente. Segundo Kotler (2001) o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Um cliente perdido representa mais que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisas do TARP (*Target Audience Rating Points*), o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo

para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo. Ainda com desejo de manter os clientes atuais, nota-se a falta de ferramentas da qualidade, contudo, como nos dias atuais todo o atendimento técnico é efetuado pelo sócio, o padrão de qualidade não se altera e não há falhas nos atendimentos como acontecia no passado com funcionários. De qualquer forma, está inserida neste estudo a intenção e necessidade de contratação de um funcionário, auxiliar técnico, e com isso a empresa deverá utilizar-se de ferramentas da qualidade, mesmo que em um primeiro momento sejam ferramentas simples como *checklist* e fluxogramas.

A empresa tem uma situação privilegiada quanto aos seus fornecedores, pois, utiliza-se do estoque local dos parceiros, fazendo com que a Bolt trabalhe com estoque baixíssimo. Além do mais a microempresa efetua vendas na modalidade faturamento direto, onde o distribuidor (fornecedor) emite a nota fiscal diretamente ao cliente final. Assim, para a venda de mercadorias o risco financeiro e o faturamento não são responsabilidades da Bolt, ficando para essa apenas o recebimento da comissão de venda. Vale lembrar que a revenda tem interesse no bom andamento do negócio e do correto pagamento ao distribuidor pelo cliente final, caso contrário o distribuidor anula a possibilidade de novos negócios até que os devidos pagamentos estejam em dia.

A Bolt T.I. tem um histórico positivo em relação à campanhas de publicidade e propaganda executadas, e mesmo assim nota-se o abandono dessas práticas nos últimos anos. Kotler (2001) ensina que a propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço, ou uma ideia. Em termos de custo por milhar de pessoas atingidas, a propaganda dificilmente é superada. Percebe-se que com a aplicação de algumas ações em publicidade e propaganda as chances da microempresa de atingir o aumento de faturamento desejado crescem consideravelmente.

Verifica-se a existência de parceiros de negócios e a Bolt faz uso dessas parcerias de forma limitada. Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que as empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios; empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Estreitar estas relações e potencializá-las trará melhores resultados para todos. Nota-se também que são tácitas as relações da Bolt com parceiros e não há nenhum contrato regulamentando os direitos e deveres de cada *player*, nem mesmo bonificações potenciais. Em um mercado tão abrangente, esta é uma ferramenta que encurtará

caminhos e aumentará em grandes proporções a *network* e o resultado dos parceiros envolvidos.

Durante este estudo, o enfraquecimento da indústria foi classificado como uma oportunidade. Espera-se que muitos colaboradores diretos ou indiretos da indústria, que sofrem desligamento, devam empreender por necessidade. A microempresa não atende à indústria de médio e grande porte, contudo, está apta a atender os pequenos empreendedores que podem surgir a partir da desindustrialização. A busca por estes clientes potenciais deve ser prática constante e mensurada.

Outro cliente potencial importante é a pessoa física. Esse perfil não traz o maior valor agregado, mas, neste momento a microempresa necessita incrementar suas receitas e deve utilizar-se dessa demanda. Ações promocionais para este perfil de cliente podem ser executadas nas redes sociais e promoções de baixo custo também podem ser boas práticas para atrair este perfil de consumidor dos serviços e mercadorias oferecidos. A empresa não vê com bons olhos esta prática, o sócio técnico alega que a pessoa física demanda muito tempo e contribui mais timidamente para as receitas da empresa, entretanto, faz-se necessário o aumento de faturamento no curto prazo, podendo ser repensada esta ação após a microempresa atingir suas metas financeiras.

Devido aos atendimentos externos, o risco no trânsito é cotidiano. Deve-se atentar aos seguros dos veículos e condições dos itens de segurança. Outro fator que deve ser levado em consideração é o fato de haver clientes em áreas centrais de Caxias do Sul, o trânsito lento e a grande movimentação de veículos podem acarretar prejuízos, atrasos e estresse da equipe e clientes. Para alguns casos observa-se a possibilidade de contratar moto-boy para o recolhimento e entrega de equipamentos, com isso transfere-se o risco e o custo é repassado ao cliente final, além de minimizar o desgaste do veículo da empresa.

São os principais clientes da Bolt, micro e pequenas empresas de Caxias do Sul, muito afetadas pela crise atual do mercado, somado à uma crença cultural que tecnologia da informação é custo e não investimento para seu negócio. Levar até o cliente informação e números reforçando a ideia de benefícios e melhores resultados para sua empresa através de investimento em tecnologia seria uma maneira de educar o nicho de mercado atendido e aos poucos inserir a ideia de investimento em tecnologia da informação até mesmo em pequenos negócios da região.

A microempresa queixa-se da concorrência com os grandes varejistas que em muitas ocasiões compram em grande quantidade e podem praticar preços melhores que a Bolt,



mesmo na modalidade intermediadora de vendas, onde a mercadoria é faturada diretamente do fornecedor ao cliente final. Outro problema que foi mencionado é o prazo de pagamento mais alongado do grande varejo. Osterwalder e Pigneur (2011) destacam o modelo de estrutura de custo direcionado pelo valor, com propostas de valor de alto nível de personalização e preço. Dessa forma, como a Bolt já enxugou seus custos fixos e variáveis, esta deve concentrar esforços em atrelar valor e serviços à suas mercadorias a fim de convencer o cliente a pagar um preço maior por qualidade, serviços e valor agregado principalmente às mercadorias sem diferenciação em relação ao grande varejo.

A ferramenta Canvas desenvolvida neste estudo também destaca como atividade chave o serviço consultivo aliado à análise de suporte e a manutenção. A microempresa tem como prática efetuar estudo de novos clientes para identificação de necessidades atuais e futuras, contudo, não mantém uma prática consultiva para clientes já atendidos. De acordo com a importância de cada conta, a Bolt deve preocupar-se em analisar a situação atual e projetar cenários futuros para a identificação de necessidades e oportunidades para seus clientes, com a finalidade de aumentar o desempenho operacional e financeiro de seu cliente e junto a isso, aumentar suas próprias receitas.

A microempresa tem enfrentado um momento crítico da sua história, contudo, conseguiu diminuir seus custos e projeta uma lenta e constante recuperação de sua receita e também do mercado que está inserida. No entanto sua principal meta financeira, atingir faturamento médio de 18,5 mil reais em 2017, não está explícita e não é compartilhada e controlada diariamente. Faz-se necessária a comunicação efetiva da meta e o controle diário de faturamento para criar este desejo e controle sobre os números. Após dois meses de execução das ações deste plano, planeja-se a contratação de um técnico para auxiliar em trabalhos internos, esta contratação se dará juntamente ao Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). Dessa forma o sócio técnico terá mais tempo para dedicar-se às ações aqui determinadas e de vendas, já que o mesmo possui um bom perfil comercial, pouco aproveitado no momento. O custo estipulado para a contratação é de mil e oitocentos reais/mês até junho de 2018. Com este aumento de faturamento e custo a empresa terá um resultado de lucro líquido de 21.476 reais ao final deste exercício fiscal, representando 10% sobre o faturamento total, de acordo com simulação efetuada na planilha de demonstração de resultados da Bolt T.I. (ANEXO E). Ainda assim, uma revisão nos custos e despesas totais pode aumentar ainda mais a porcentagem calculada acima.

## 5 SUGESTÃO

De acordo com o estudo efetuado e seguindo a análise dos resultados supracitada, monta-se o plano de ações denominado neste estudo como sugestão, a fim de disponibilizar aos sócios da microempresa ações claras, de baixo custo e capazes de alcançar as aspirações de crescimento e desenvolvimento desejadas. Para tal, utiliza-se a ferramenta da qualidade 5W2H que segundo Custodio (2015), a técnica consiste em um plano de ação organizado e simples, que encaminha a solução dos problemas, ordenando de forma prática a tomada de ações, identificando os principais elementos a serem abordados. A nomenclatura 5W2H originou-se nos Estados Unidos e simplifica um conjunto de perguntas básicas orientadoras para um plano de ação eficaz, sendo que os W's e os H's correspondem a palavras em inglês, conforme segue:

- a) *What* (o quê)? O que será feito?
- b) *When* (quando)? Quando será feito?
- c) *Where* (onde)? Onde será feito?
- d) *Why* (por que)? Por que fazer?
- e) *Who* (quem)? Quem fará?
- f) *How* (como)? Como será feito?
- g) *How much* (quanto custa)? Quanto custará?

Quadro 5: **Plano de Ação Bolt T.I.**

What?	When?	Where?	Why?	Who?	How?	How much?
1 Reforço no entendimento da missão.	Em todas as aberturas das reuniões semanais.	Reuniões semanais	Para que a equipe entenda a razão de ser da empresa.	Sócio administrativo.	Citando na abertura das reuniões.	Zero.
2 Redefinir a Visão e informar.	7 dias	Reuniões semanais	Para que a equipe possa enxergar onde chegar.	Sócios administrativo e técnico.	Definindo o que deseja "ser" em 5/10 anos. De acordo com os recursos e ações que estarão disponíveis. Fazer quadro explicitando a Visão.	Zero.

3	Definição dos valores.	Em todas as aberturas das reuniões semanais.	Reuniões semanais.	Para que a equipe balise seus atos e comportamentos.	Sócios administrativo e técnico.	Definir os valores que serão levados em consideração no dia a dia. Deverão balisar atos e decisões da equipe.	Zero.
4	Atingir faturamento médio em 2017 de 18 mil reais.	Exercício fiscal 2017	-	Para manter o negócio em operação com saúde financeira.	Sócios administrativo e técnico.	Efetuar todas as ações deste plano, respeitando prazos, cobrando e controlando as entregas uns dos outros.	De acordo com as ações descritas no plano.

Marketing							
	What?	When?	Where?	Why?	Who?	How?	How much?
1	Recuperação de antigos clientes.	3 horas semanais	Interno	Recuperar clientes inativos	Sócio administrativo.	Gerar relatório de inativos no sistema. Efetuar 30 ligações por semana para sondar o atendimento atual, receber feedback e oferecer os serviços da microempresa. Definir roteiro para seguir durante o contato.	Zero.
2	Prospecção de novos clientes (empresas)	4 horas semanais	Interno	Aumentar faturamento e <i>marketshare</i>	Sócios administrativo e técnico.	Providenciar cadastros de sindicatos locais (indústria, comércio e serviços) e elencar as micro e pequenas empresas. Efetuar 40 ligações e efetuar cadastro para envio de email mensal e oferecer os serviços. Definir roteiro para seguir durante o contato.	Zero.
3	Prospecção de novos clientes (pessoa física)	Durante os atendimentos externos	no cliente (externo)	Aumentar faturamento e <i>marketshare</i>	Sócio técnico.	Providenciar material impresso para atrair pessoas físicas para o negócio. Entregar durante atendimento nas empresas.	Impressão gráfica e criação.
4	Pessoa física. Cliente potencial.	Diário.	Interno.	Conquistar este perfil de cliente.	Sócio administrativo.	- Buscar cadastros em parceiros, instituições locais e enviar material com frequência determinada. Tratar os leads que apresentarem interesse, transformando-os em clientes. - Enviar material	200 reais / mês com promoções.

					semanal através das redes sociais. - Desenvolver promoções para pessoas físicas através dos canais utilizados.		
5	Feedback	a cada 60 dias (06 horas)	Interno	Medir satisfação e tratar irregularidades no atendimento	Sócio administrativo.	Relacionar clientes atendidos no período e contatá-los com roteiro específico. Relacionar feedback recebido e tratar os resultados na próxima reunião semanal. Arquivar trabalho executado e comparar com próximo que será efetuado em 60 dias.	Zero.
6	Contratar funcionário (auxiliar técnico)	após 60 dias do início das ações deste plano	Ciee - Centro de integração empresa-escola.	Dar mais liberdade ao sócio técnico para atuar em outras frentes. Permitir atender à um maior faturamento.	Sócio técnico.	Recrutamento e seleção. Integração e treinamento. Criar checklist e fluxograma para utilização no dia a dia.	1.800 reais / mês
7	Publicidade e propaganda	Diariamente	Parceiro WebDesigner	Trazer novos clientes e reforçar a marca	Parceiro WebDesigner, sócio técnico e sócio administrativo.	Gestão e alimentação de redes sociais. Promoções em redes sociais. Gatilhos de pesquisa patrocinados em buscadores como o Google.	500 reais / mês
8	Parceiros de Negócios	Mensal	Sede Bolt ou sede do parceiro	Estreitar o relacionamento e criar novas estratégias de auxílio mútuo	Todos	- Jantar ou encontro para brainstorming e discussão com parceiros atuais e novos; - Elaboração de contratos de parceria.	200 reais / mês
9	Clientes potenciais. Busca.	Diário.	Interno.	Trazer ex colaboradores da indústria. Empreendedores por necessidade.	Sócio administrativo.	- Buscar cadastros de sindicatos de indústria e comércio, Sebrae, MEI's e enviar material eletrônico com frequência determinada. - Desenvolver ações e modalidades de contato para transformar estes <i>leads</i> em clientes e mantê-los.	Zero

1 0	Concorrência ao grande varejo	Semanal	Reuniões semanais	Concorrer com o grande varejo	Todos	- Brainstorming para encontrar formas de agregar valor e serviços às mercadorias sem diferenciação ao grande varejo.	Zero
1 1	Consultoria contínua	Semanal	Interno	Continuar a consultoria de clientes ativos	Sócio Técnico	- Dentre os principais clientes, analisar dois por semana e verificar necessidades e oportunidades que podem ser oferecidas. - Encontrar-se com o cliente para demonstrar estudo e documentar o desenvolvimento dessa ação.	Zero
1 2	Vendas diretas	Quinzenal	Interno	Aumentar as receitas de vendas diretas, hoje em 10%. Esta receita utiliza estoque e fat. Do distribuidor.	Sócio Técnico	- Investimento ADWORD: Gatilho de busca do google. - Montar material promocional de mercadorias e enviar por email/redes sociais.	Orçamento o adwords já previsto.
1 3	Comunicar meta financeira	Semanal	Interno	Reuniões semanais	Sócio Administrativo	Definir como pauta recorrente nos encontros semanais a lembrança da meta e a informação do valor atual atingido.	Zero
1 4	Controlar meta diária	Semanal	Interno	Email diário	Sócio Administrativo	Elencar os dias úteis do mês e montar planilha com faturamento diário da meta/atingida. Informar diariamente.	Zero

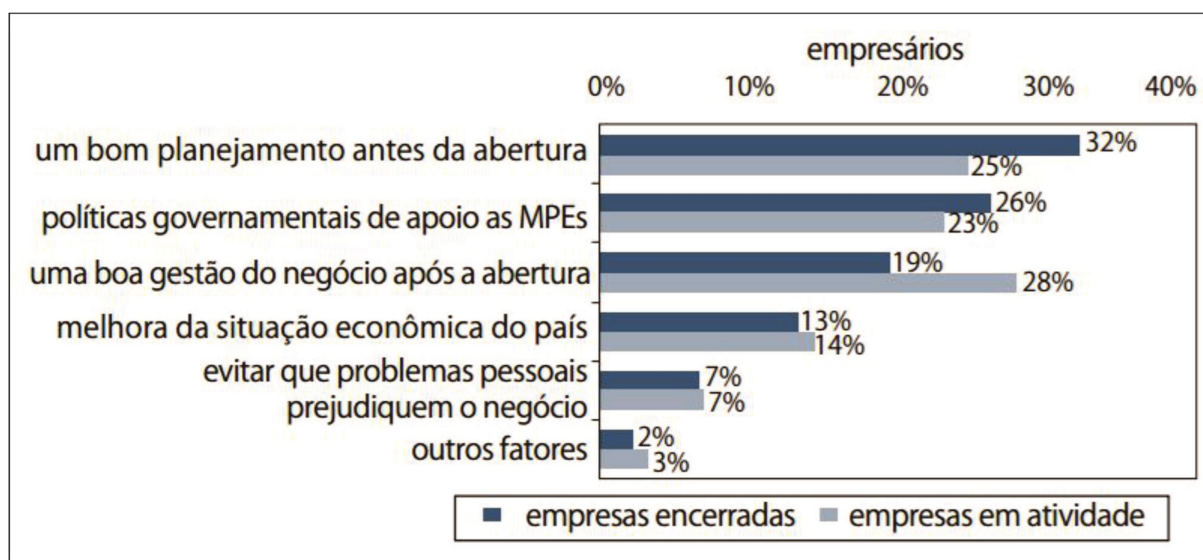
Fonte: o autor (2017)

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou a geração de conhecimento e ferramentas para o desenvolvimento da empresa Bolt T.I. através da elaboração de um plano de negócio.

Verifica-se que a empresa atua com ausência de métodos e processos definidos para diversas atividades diretas e indiretas ao objeto da empresa e está inserida em um mercado de alta concorrência, novos entrantes em grande número e um cenário de crise. Este estudo tende a gerar conhecimento e ferramentas de auxílio na gestão que os sócios podem utilizar para o desenvolvimento da empresa. Entretanto, a falta de conhecimento administrativo foi constatada e ferramentas de gestão são desconhecidas por ambos os sócios, que agem por intuição e somente com base em experiências vividas no passado, geralmente por tentativa e erro, sem buscar o conhecimento necessário. Esses fatos representam um grande obstáculo à perpetuidade e desenvolvimento das empresas, uma boa gestão do negócio é apontada como o terceiro maior fator responsável pelo fechamento prematuro de empresas, conforme a figura abaixo (SEBRAE, 2008). Entretanto, são sete anos de atuação no mercado, que nos mostra acertos administrativos e tenacidade por parte da equipe.

Figura 11: Fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas



Fonte: SEBRAE (2008, p.47).

Além do conhecimento administrativo, outra dificuldade verificada é a falta de pessoal especializado para processos específicos em marketing, vendas, pós venda, qualidade, entre outros. Devido ao quadro diminuto de trabalhadores na organização, faz-se necessária a

generalização de atividades, onde uma mesma pessoa desenvolve limitadamente diversas atividades, como exemplo o sócio técnico desenvolvendo algumas atividades comerciais e de prospecção. Desta forma, a abrangência e quantidade de ferramentas e métodos a desenvolver, deve ser coerente com a limitação de capital humano verificada, caso contrário, os processos e controles serão deixados de lado rapidamente.

O estudo proporciona aos empresários pensar sistematicamente, com maior clareza do ambiente externo, inspirados pela nova visão de seu negócio. Acredita-se que os empresários buscarão o desenvolvimento pessoal para acompanhar o crescimento da empresa. O sucesso ou insucesso da aplicação das ações e conhecimento gerados neste trabalho dependerá totalmente das atitudes e decisões dos sócios da Bolt T.I.

Reitera-se que todos os aspectos citados acima foram levados em consideração neste estudo e as sugestões elaboradas e disponibilizadas aos sócios da microempresa, são dimensionadas ao capital disponível, esperando-se assim um crescimento lento, porém, contínuo do negócio, juntamente com uma esperada recuperação da economia, capaz de gerar o desenvolvimento sustentável do negócio.

Sugere-se estender este estudo a outras micro empresas de outros setores, onde serão evidenciadas diferentes carências e características. O Plano de Negócio contempla ampla gama de soluções e pode adaptar-se a diversas atividades empresariais, trazendo para as organizações não apenas ferramentas de crescimento financeiro, mas sim, possibilidade de desenvolvimento do negócio e do capital humano envolvido.

## 7 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.,McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1993
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo, Atlas, 2003.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A Construção do Plano de Negócio**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 3ª ed. Barueri, SP : Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORONADO, O. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CUSTODIO, M. F. **Gestão da Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luíza**. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2008
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FENACON. **Empreendedores por necessidade: quatro em cada dez brasileiros já estão envolvidos em abertura de empresas**. Postado em 29/02/2016 - Fonte: Folha de Londrina - PR - Por: Fábio Galiotto. <http://www.fenacon.org.br/noticias/empreendedores-por-necessidade-325/>
- FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Ideia! E agora? Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 2000
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.



GUIMARÃES, L. O. **A Experiência Norte-Americana na Formação de Empreendedores.** São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

HISRICH R. D.; PETERS M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, D. H.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços.** 3ª ed. São Paulo: Cengage, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>.

IBGE, **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Rio de Janeiro, 2003.

JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., **Fundamentos da estratégia.** São Paulo: Bookman, 2011

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

LEMES JÚNIOR, A. B. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, E. **Estratégia de pequenas e médias empresas.** Anais do Encontro De Estudos Sobre empreendedorismo e Gestão De Pequenas Empresas, São Paulo, 2008.

LONGENECKER, J. G.; MOORE C. W.; PETTY J. W.; PALICH L. **Administração de pequenas empresas.** 13ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 4ª ed. São Paulo: EPU, 2004.

MAIA, A. F. S. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro.** Uberlândia, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores.** 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NICKELS, W. G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: FINEP, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, W. J. **CRM & e-business**, Florianópolis: Visual books, 2000.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business modelgeneration**. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PENA, R. F. A. **Joint Venture**. *Brasil Escola*. Fonte: <http://brasilecola.uol.com.br/geografia/joint-venture.htm>. Acesso em 19 de outubro de 2016.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 18<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, M.E.: Strategyandthe internet. **Harvard Business Review**, v.79, n.1, p.63-78, March, 2001.

REVISTA ADMINISTRADORES. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**. Escrito por Gleicielle Santana de Souza. Publicado em 16 de abril de 2014. <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade/76807/> Acesso em 26 de agosto de 2016.

REVISTA ADMINISTRADORES. **O que é diferencial competitivo**. Escrito por Diego Alves em 28 de outubro de 2011. <http://www.administradores.com.br/artigos /marketing/o-que-e-diferencial-competitivo/59366/>. Acesso em 18 de outubro de 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SALES, A. H; SOUZA NETO, S. P. **Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil**. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba: ANPAD, 2004.

SANTOS, J. R. L. dos. **Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa**. Campinas: UNICAMP, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas– UNICAMP, 2004.

SEBRAE-SP. 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, livro eletrônico, 2014.

SEBRAE-SP. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2011.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SILVA, F. A. D. Geração de valor: compartilhando inspiração. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA C. J. C **Aprendizagem de gerentes**: a perspectiva da experiência vivida. Atibaia: Ampad, 2003.

TAVARES, B; ANTONIALLI, L. M; CASTRO, C. C. A influência da estratégia de vínculos interorganizacionais sobre a dinâmica de micro e pequenas empresas. Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 8, n. 2, p. 19-30, 2010.

TORRES, C. - **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

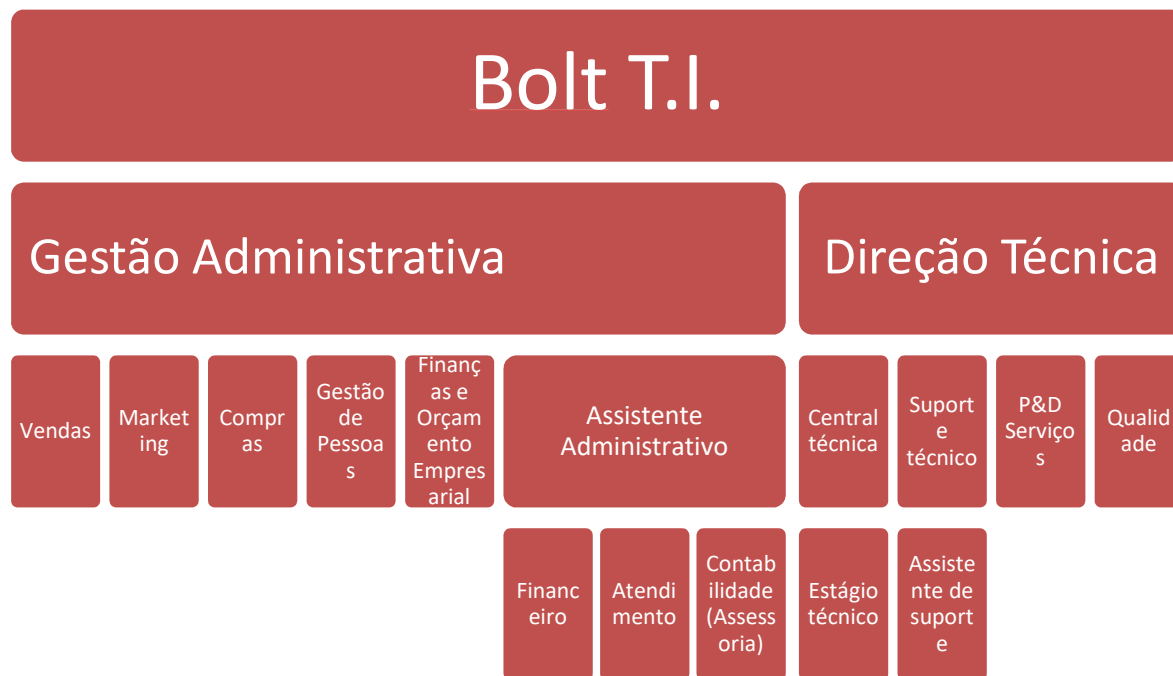
TRIBUTÁRIO, Portal. Disponível em [WWW.portaltributario.com.br](http://WWW.portaltributario.com.br). Acesso em 04/10/2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. Guia Prático. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

## ANEXO A – Organograma Funcional da Empresa



Fonte: Empresa Bolt T.I.(2012)

## ANEXO B - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

### CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME - EPP

#### 01. Quanto à Receita Bruta Anual

- Microempreendedor Individual - EI - Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
- Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

#### 01.1 Enquadramento Microempresa Estadual

**Obs.:** Santa Catarina não aderiu ao sublimites do ICMS como alguns estados aderiram. Assim, só está valendo a Lei 123/06 do Simples Nacional para o enquadramento da ME e EPP.

O Simples Estadual de SC esteve em vigor até 30/06/2007.

Dessa forma, os limites para o enquadramento estadual para ME e EPP serão os mesmos adotados pela Lei Complementar 123/2006.

- Microempreendedor Individual - EI - Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
- Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

#### 02. Quanto ao número de Empregados

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como **critério de classificação do porte das empresas**, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

##### Indústria:

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

##### Comércio e Serviços

- Micro : até 9 empregados
- Pequena: de 10 a 49 empregados
- Média: de 50 a 99 empregados
- Grande: mais de 100 empregados

**Obs.:** - O presente critério não possui fundamentação legal, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006).


**ANEXOC - TABELA DO SIMPLES NACIONAL (Vigência a Partir de 01.01.2012)**

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Fonte: TRIBUTÁRIO, Portal.

## ANEXO D – ORDEM DE SERVIÇO

 <b>Bolt TI Informática Ltda - Bolt</b> CNPJ: 11.725.824/0001-45 - Insc. Estadual: 0290519390 Rua Fiorino Dagostini, 1814 - Sta Catarina - 95032-480 - Caxias do Sul - RS		Página 1/1 Fone: (54) 3021 5329 www.boltti.com.br						
<b>DOCUMENTO AUXILIAR DE VENDA - ORDEM DE SERVIÇO</b> <b>NÃO É DOCUMENTO FISCAL - NÃO É VÁLIDO COMO RECIBO E COMO</b> <b>GARANTIA DE MERCADORIA - NÃO COMPROVA PAGAMENTO</b>								
<b>Identificação do Estabelecimento Emitente</b> Denominação: Bolt TI Informática Ltda		CNPJ: 11.725.824/0001-45						
N. do Documento Fiscal: 000000 Atendente: Cristina Zambiasi Previsão Entrega: 21/04/2017		DAV-OS Abertura: 0000002818 DAV-OS Atual: 0000002818 Data: 11/04/2017 Hora: 17:13:27						
<b>Identificação do Solicitante</b> Nome: CRC Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda Fantasia: Dália Alimentos Solicitante: Stefani Endereço: Rua Montrose Antonio Formolo, 392 CEP: 95032-630 Comercial: 54 3211 3355 Fax: Residencial: 54 3211 3355 E-mail: administrativo.dalia@terra.com.br		CPF/CNPJ: 93.943.413/0001-90 RG/IE: 029/0213800 IM: Bairro: Santa Catarina Cidade/UF: Caxias do Sul / RS Celular/0800:						
<b>Identificação do Objeto</b> Equipamento T.I. e Rede Interna Identificador 1: Identificador 2: Identificador 3: Identificador 4: Identificador 5: Defeito Relatado: Pedido		Técnico Responsável: Alan Kuwer						
<b>Relação de Produtos/Serviços</b>								
<b>Código</b>	<b>Cód.Barras</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtd</b>	<b>Med</b>	<b>Unitário</b>	<b>Desconto</b>	<b>Total</b>	
001	1300	Estabilizaodr RAGTECH 1000VA Trivolt Slide Las <i>Lançado por: Alan Kuwer</i>	1,00	Pç	283,00	0,00	283,00	
002	327	Cabo de força NOVO padrão <i>Lançado por: Alan Kuwer</i>	1,00	UN	18,00	0,00	18,00	
003	1326	2.1 Suporte Externo (h) <i>Lançado por: Alan Kuwer</i>	1,00	UN	105,00	10,00	95,00	
			<b>Total Prod:</b>	<b>301,00</b>	<b>Total Serv:</b>	<b>86,00</b>	<b>SubTotal:</b>	<b>396,00</b>
<b>Transportadora:</b>					<b>Frete:</b>	<b>0,00</b>		
					<b>Total:</b>	<b>396,00</b>		
<b>Observações:</b> Feito atendimento de urgência e instalação estabilizador de 1000va								

**É VEDADA A AUTENTICAÇÃO DESTA DOCUMENTO**

## ANEXO E – SIMULAÇÃO DE FATURAMENTO META / CUSTOS TOTAIS 2016



ano 2016

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
<b>Receita bruta de mercadorias e serviços</b>	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	<b>222.000</b>
<b>Deduções</b>													
Receita líquida de mercadorias e serviços	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500
<b>Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados</b>	(1.068)	(3.554)	(1.648)	(1.840)	(3.041)	(3.166)	(1.390)	(1.557)	(1.506)	(774)	(1.002)	(724)	<b>(21.270)</b>
<b>Lucro Bruto</b>	17.432	14.946	16.852	16.660	15.459	15.334	17.110	16.943	16.994	17.726	17.499	17.776	
<b>Despesas/Receitas Operacionais</b>	(8.468)	(9.399)	(10.116)	(14.112)	(11.838)	(12.176)	(11.124)	(11.653)	(12.006)	(10.210)	(10.482)	(10.410)	<b>(131.995)</b>
<b>Lucro Operacional antes do resultado financeiro</b>	8.964	5.547	6.736	2.548	3.621	3.158	5.986	5.290	4.988	7.516	7.017	7.366	
<b>Resultado financeiro líquido</b>	(2.892)	(3.055)	(2.956)	(2.986)	(3.336)	(3.137)	(2.831)	(2.794)	(2.997)	(2.980)	(3.080)	(2.878)	
<b>Resultado antes do IR e da CS</b>	6.072	2.492	3.780	(438)	285	21	3.155	2.496	1.991	4.536	3.937	4.488	<b>32.814</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	5.041	1.586	2.643	(1.753)	(538)	(933)	2.527	1.700	1.095	3.481	3.014	3.614	<b>21.476</b>



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Roteiro de Entrevista

Organização:

Telefone:

Endereço:

Email:

Entrevistado:

Cargo:

Formação:

Experiência:

Local da entrevista:

Duração da entrevista:

Entrevistador:

Data:

1. Exemplo de Missão Fiat: - “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.  
Exemplo de Visão Fiat: - “Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos”.  
Sabendo que a Missão (o que está sendo feito e também a própria definição do negócio) e a Visão (onde a empresa quer estar em 5 ou 10 anos), conte-me um pouco sobre essas duas percepções Missão e Visão na Bolt?
  - 1.1 Quais são as crenças e valores que a empresa está embasada? Existe uma definição e é levado em consideração no dia a dia?
  - 1.2 Quanto às normas de conduta, rituais e hábitos das pessoas na organização? É cobrada pela empresa uma postura adequada? Como?
  - 1.3 Quais os objetivos de curto prazo da empresa (12 meses), como são estabelecidos e onde são mostrados?
  - 1.4 Quais os objetivos de longo prazo da empresa (05 anos), como são estabelecidos e onde são mostrados?
  - 1.5 Para atingir tais objetivos, são determinados planos de ação táticos e operacionais?
2. Quais são os diferenciais competitivos da empresa? Percepções de destaque perante os concorrentes ou as forças da empresa (Comunicação, Equipamentos, Recursos financeiros, Produto/Serviço, Instalações, Sistema, RH, Relacionamento com Clientes, Clima Organizacional)?
  - 2.1 Quais os aspectos internos da empresa onde se encontram as maiores dificuldades ou as fraquezas da organização (Comunicação, Equipamentos, Recursos financeiros, Produto/Serviço, Instalações, Sistema, RH, Relacionamento com Clientes, Clima Organizacional)?
3. Como a empresa analisa o ambiente externo (tecnologia)? Por que é feita esta análise?
  - 3.1 Como a empresa analisa o ambiente (fornecedores)? Por que é feita esta análise?
  - 3.2 Como a empresa analisa o ambiente (concorrência)? Por que é feita esta análise?
  - 3.3 Como a empresa analisa o ambiente (mercado)? Por que é feita esta análise?
  - 3.4 Como a empresa analisa o ambiente (economia)? Por que é feita esta análise?
  - 3.5 Como a empresa analisa o ambiente (governo)? Por que é feita esta análise?
4. Como a empresa estabelece alianças com outras organizações? Como é decidido com quem se aliar? Quais os aspectos são levados em consideração?
5. Quais os índices de desempenho controlados e acompanhados pela ME?
6. Existe uma política de retroalimentação? Como é recebido e tratado o *feedback* do cliente?
  - 6.1 Como é recebido e tratado o *feedback* dos fornecedores?
  - 6.2 Como é recebido e tratado o *feedback* dos sócios?
7. Há algum assunto não abordado nesta entrevista que gostaria de comentar a respeito?

**APÊNDICE B – PLANO DE NEGÓCIO**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A MICROEMPRESA BOLT T.I**

Capão da Canoa

2017

## 1 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2005), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Segundo o autor, no entanto, qualquer plano de negócio deve possuir um número de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio, e apresenta uma estrutura que é mais voltada para empresas focadas em inovação e tecnologia:

- a) capa;
- b) sumário;
- c) sumário executivo;
- d) descrição da empresa;
- e) produtos e serviços;
- f) mercado e competidores;
- g) marketing e vendas;
- h) análise estratégica;
- i) plano financeiro;
- j) anexos.

## 2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análise da empresa Bolt T.I. a fim de gerar conhecimento e ferramentas para o crescimento e desenvolvimento da microempresa. A clientela-alvo da Bolt é formada por micro e pequenas empresas de Caxias do Sul, a maioria delas envolvida direta ou indiretamente com a atividade industrial. Nota-se que a Bolt negocia diretamente com os proprietários e gerentes dessas empresas devido à pequena estrutura de capital humano que o cliente dispõe. Negociações que envolvem compradores se dão em alguns poucos casos de médias empresas atendidas pela ME objeto deste estudo. Vale ressaltar que o *marketshare* que a microempresa está inserida é vasto, são micro e pequenas empresas de Caxias do Sul, além de usuários de tecnologia em geral não vinculados necessariamente à uma organização. Além de um vasto mercado para explorar, a

empresa tem excelente estrutura montada e alto conhecimento para desenvolver seu negócio, mesmo com uma estrutura de pessoal diminuta a microempresa atua em um mercado amplo e de alto valor e tem estrutura para crescer e desenvolver-se.

A sócia responsável pelas rotinas administrativas acompanhou o antigo sócio e cofundador da empresa Bolt T.I. durante cinco anos como assistente administrativa, além de ter mais de 20 anos de experiência atuando na indústria no setor financeiro. O sócio e fundador da Bolt T.I. responsável pelo objeto da empresa, ou seja, a parte técnica e a venda dos equipamentos possui ensino fundamental completo e tem vasta experiência na área, com mais de 15 anos atuando como técnico e analista de suporte de T.I. antes de iniciar a sua própria empresa. Possui alto grau de conhecimento técnico para desempenhar seu papel.

A microempresa oferece equipamentos e serviços de microinformática e tecnologia da informação. Tendo como principais fontes de renda em serviços:

- a) análise de suporte externo;
- b) análise de suporte remoto;
- c) manutenção de equipamentos;
- d) implantação e manutenção de servidores Microsoft;
- e) implantação e manutenção de redes de computadores;
- f) implantação e gestão de *backup* de dados;
- g) contratos mensais de manutenção.

A microempresa também comercializa equipamentos e periféricos. Os principais são computadores, *notebooks*, servidores, impressoras, conectividade, discos rígidos e *storage*. A microempresa oferece atendimento ágil e preço competitivo, uma estrutura física excelente com espaço e equipamentos para crescimento e desenvolvimento, oferece também estacionamento em frente à loja por estar situada em um local residencial bem próximo ao centro e perimetrais. A empresa conta com um sistema ERP ágil e preciso, tem alto conhecimento técnico para desempenhar suas funções e trabalha com estoque muito baixo, devido à proximidade dos fornecedores.

É projetada uma previsão de faturamento incremental em relação ao ano anterior, e também se espera uma lenta recuperação do mercado este ano. A meta a ser atingida é de um faturamento médio em 2017 de dezoito mil e quinhentos reais, 25% acima do valor médio de 2016.

Junto ao incremento de faturamento, projeta-se a contratação de um técnico de bancada para auxiliar o sócio que desempenha o objeto da empresa, com isso o sócio terá

mais tempo para suporte e vendas e desempenhar as ações estipuladas de incremento do faturamento. O custo estipulado para a contratação é de mil e oitocentos reais/mês até junho de 2018. Com este aumento de faturamento e custo a empresa terá um resultado de lucro líquido de 21.476 reais ao final deste exercício fiscal, representando 10% sobre o faturamento total, de acordo com simulação efetuada na planilha de demonstração de resultados da Bolt T.I. (ANEXO E). Ainda assim, uma revisão nos custos e despesas totais pode aumentar ainda mais a porcentagem calculada acima.

Somando-se a isso, e se essa for a vontade dos sócios, existe a possibilidade de reforçar a equipe de vendas. Para isso, a empresa possui crédito pré-aprovado no valor de 33 mil reais que poderia financiar a contratação de um vendedor por três quartos do ano e alavancar ainda mais os resultados. Contudo, não creio que haja esta necessidade imediata, pois, o sócio pode manejar ações de crescimento e recuperação de antigos clientes e prospecção de novos, já que a empresa atingiu faturamento médio de 30 mil reais em 2013.

### **3 A EMPRESA**

A Bolt T.I. oferece serviços de suporte, manutenção e segurança em tecnologia da informação, seu foco concentra-se no atendimento às micro e pequenas empresas da região de Caxias do Sul, mas também, atende algumas pessoas físicas e médias empresas da região. Não mais aspira ganhar mercado fora da região de Caxias do Sul devido à grande demanda que a cidade oferece.

#### **3.1 Estrutura organizacional e Legal**

A sociedade é por quotas de responsabilidade limitada. São dois sócios que também atuam na atividade da empresa. A sede social e foro jurídico da ME cita no bairro São José, na cidade de Caxias do Sul, em uma posição privilegiada e central. A sociedade iniciou suas atividades em 01 de março de 2010.

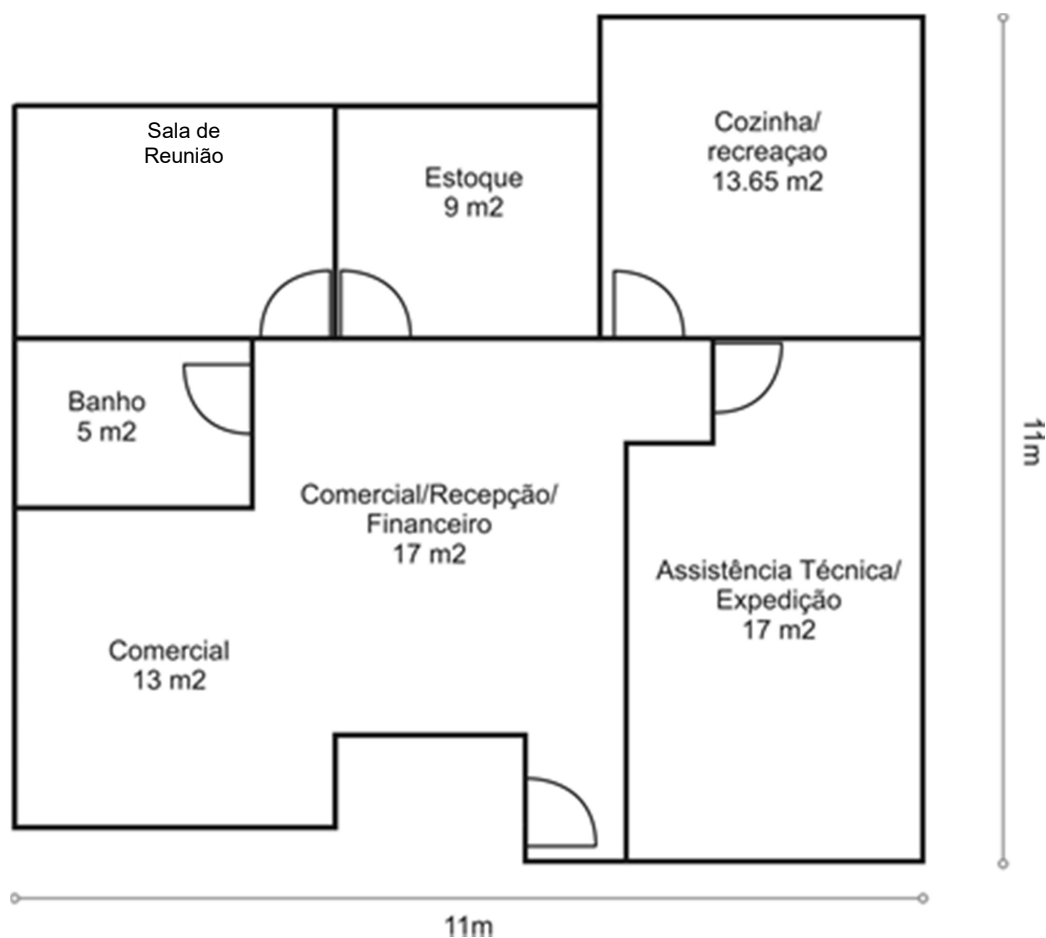
#### **3.2 Estrutura Funcional**

A estrutura funcional da microempresa sofreu cortes sucessivos nos últimos anos. No ANEXO A, criado em 2012, verificamos uma estrutura bem definida, onde um dos sócios desempenha função de administrador juntamente com um assistente administrativo; e o outro sócio desempenha função técnica de acordo com o objeto da empresa e conta com um estagiário e um assistente de suporte técnico. Hoje em dia este organograma não está atualizado e a empresa conta apenas com os sócios que separadamente desempenham as funções administrativas e técnicas.

### **3.3 Descrição da unidade física**

A microempresa atua em uma localização com excelente acesso ao centro da cidade e perimetrais. Em uma casa alugada de 100 metros quadrados com escritório amplo com 04 mesas em “L”, sala para reuniões com oito lugares, laboratório técnico com 20 metros quadrados de área, estoque e cozinha. A sede da ME também fica próxima às instalações bancárias, ao escritório de contabilidade, comércio e serviços diversos. Nas instalações são efetuados reparos e preparações de equipamentos de TI, atendimentos, recebimentos de materiais, estocagem e rotinas administrativas diversas.

Figura 12: Layout Físico da empresa



Fonte: Bolt T.I.

### 3.4 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

O sócio responsável pelo objeto da empresa, ou seja, a parte técnica e a venda dos equipamentos possui ensino fundamental completo e tem vasta experiência na área, com mais de 15 anos atuando como técnico e analista de suporte de T.I. antes de iniciar a sua própria empresa. Possui alto grau de conhecimento técnico para desempenhar seu papel.

A sócia responsável pela parte administrativa tem ensino fundamental completo e desempenha funções indiretas ao objeto da empresa, tais como, atendimento ao público, contas a pagar e receber, livro caixa, controle de ordens de serviço e pedidos de venda, cobrança e controle de estoque.

### 3.5 Objeto da empresa

A Bolt atua como prestadora de serviços em Tecnologia da Informação para micro e pequenas empresas, seu *portfólio* abrange:

- a) manutenção de equipamentos de informática;
- b) implantação e configuração de servidores Microsoft;
- c) implantação e manutenção de redes;
- d) backup e segurança dos dados;
- e) análise de suporte em tecnologia da informação;
- f) suporte remoto.

Algumas modalidades de serviço foram abandonadas como é o caso do *outsourcing* de T.I. onde a Bolt direcionava um de seus técnicos até a sede do cliente para atuar por tempo determinado em contrato lavrado entre as empresas.

A microempresa também vende equipamentos, seja na substituição de peças danificadas, equipamentos novos ou estruturas de tecnologia da informação que comportem servidores, desktops e serviços como *backup* de dados por exemplo. No quadro abaixo, matriz BCG, é possível verificar as classificações dos serviços e equipamentos oferecidos pela ME de acordo com as taxas de participação e crescimento de mercado. A matriz BCG foi desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana *Boston Consultin Group* e segundo Kotler (2000), a matriz BCG é composta de quatro células:

a) questionamento (pontos de interrogação): são negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento. É usado o termo Ponto de Interrogação porque a empresa deve analisar/questionar a permanência desse produto;

b) estrelas: se o negócio do tipo Ponto de Interrogação for bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo;

c) vaca leiteira: quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Uma Vaca Leiteira gera muito caixa. Como a taxa de participação relativa no mercado já caiu, a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. A



empresa pode utilizar os produtos Vacas Leiteiras para pagar suas contas e apoiar seus outros negócios;

d) abacaxi: são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos.

Quadro 6: **BCG Bolt**

		Participação de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento de Mercado	Alto	<b>Estrela</b> Venda de tablet's Venda de smartphones AD e Firewall em parceria Venda de Notebook	<b>Questionamento</b> Software - venda e suporte FireWall próprio Impressora 3D Outsourcing
	Baixo	<b>Vaca leiteira</b> Conectividade Suporte Mensal Servidores Backup Venda de desktop Suporte externo e remoto	<b>Abacaxi</b> Cartuchos de tinta e tonner Periféricos Assessorios Linux - suporte

Fonte: empresa Bolt T.I.

### 3.6 Política e legislação

A empresa adota desde sua fundação o regime Simples Nacional, unificando o recolhimento dos tributos federais, estaduais e municipais.

Faz uso da medida provisória do bem, criada em 2005 e que entrou em vigor em janeiro de 2006. Concebida para que as vendas de computadores no Brasil aumentassem, causou colapso no mercado de tecnologia da informação em um primeiro momento. Tem objetivo de conceder incentivos fiscais diversos, propiciar a inovação tecnológica, alterar dispositivos da legislação tributária e instituir:

- a) o REPES – Regime Especial para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação;

- b) o RECAP – Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadora;
- c) o Programa de Inclusão Digital.

Conforme o artigo 28 da MP 252, as alíquotas de contribuição para o PIS/PASEP e para a COFINS que incidiam sobre a receita bruta de venda a varejo das mercadorias classificadas foram reduzidas a ZERO. Basicamente esta lei permite que apenas as vendas a varejo utilizem-se do benefício fiscal criado e, desta forma, o distribuidor e a revenda não foram incluídos no benefício, pois o distribuidor trabalha com a venda indireta, faturando para a Bolt, por exemplo, e esta vendendo ao varejo. Esta situação num primeiro momento foi recebida como uma ameaça, pois, beneficiaria apenas as grandes redes de varejo e a distribuição feita às revendas enquadradas no Lucro Real, entretanto, houve uma adaptação e a criação de uma oportunidade a partir disso, a revenda passou a ser intermediador e a venda não requer mais um duplo faturamento, a revenda intermedia a venda ao cliente final e assim um preço mais competitivo é aplicado, possibilitando a concorrência com as grande redes varejistas.

### **3.7 Parcerias**

A empresa conta com parceiros de negócios para a implantação de softwares de gestão para médias empresas, neste caso a Focco Informática, para desenvolvimento de *webpage* a empresa Deen e para instalação de *firewall* a empresa RaidBR. Contudo, a Bolt tem se aventurado na revenda e implantação de software ERP para micro e pequenas empresa, conforme Quadro - BCG da empresa Bolt T.I. que mostra este produto como questionamento. Nota-se que este produto está demandando muito investimento e muito tempo da empresa, , pois existe a possibilidade de continuar oferecendo este serviço como também a opção de desenvolver uma parceria remunerada de software ERP para micro e pequenas empresas.

## 4 PLANO DE MARKETING

O setor que a ME está inserida é bastante competitivo. O preço, a agilidade no atendimento, a segurança das informações e a qualidade são fatores críticos de sucesso. O nicho atendido é representado por micro e pequenas empresas de Caxias do Sul, cidade industrial com um enorme *marketshare*. Poucos esforços são feitos pela empresa para atender a pessoa física, embora haja aqui uma oportunidade de receita devido à tendência de informatização das famílias e a alta renda per capita dos habitantes da cidade em relação à média do estado. A empresa não possui grande conhecimento sobre a concorrência. Queixa-se sobre os valores praticados pelo mercado e o gestor compara a margem de contribuição utilizada atualmente com a margem utilizada há dez anos atrás, entretanto, a maioria dos clientes novos é concebida através da prospecção executada em clientes insatisfeitos com a concorrência, muitas vezes indicados por uma empresa parceira em que a Bolt é fornecedora de serviços. As principais estratégias contra a concorrência são a agilidade no atendimento, o comprometimento com o negócio do cliente e o preço competitivo das mercadorias.

Novos entrantes representam preocupação, não há um órgão regulamentador para a atividade e um técnico com baixa formação e um baixo custo fixo pode sem estrutura alguma formalizar uma empresa de T.I. e oferecer produtos e serviços ao mercado. Mesmo com um investimento inicial mínimo o novo entrante estará em plena atuação. Este é o perfil da maioria dos novos entrantes que segundo dados da Demografia das Empresas, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através do Cadastro Central de Empresas (Cempre, 2010), é o porte que menos resiste e após três anos de existência 48,2% fecha suas portas. Outro perfil de novo entrante são empresas prestadoras de serviço que detém conhecimento em informática e diversificam suas atividades, como por exemplo, a Assecont que atua no setor contábil e recentemente montou uma equipe para atuação em suporte de T.I. Além destes já citados, porém menos importante, são as grandes contas com a estratégia da economia de escala, como aconteceu há poucos anos com a compra da M.I. Informática pelo grupo Teevo, mas, neste caso o nicho de mercado atendido pelo novo entrante compreende médias e grandes empresas, o que não prejudica a Bolt.

A Bolt deixou de investir em publicidade e propaganda e como citado anteriormente conta principalmente com indicações para atrair novos clientes. É de vital importância que a empresa retome tais ações para recuperar faturamento e manter-se no mercado. Com um

baixo investimento a empresa pode melhorar sua utilização das redes sociais, além de desenvolver gatilhos de pesquisa no *Google* para direcionamento de clientes que estão pesquisando pelo serviço oferecido. Com um investimento menos tímido a empresa deve investir novamente no rádio, devido a um histórico de sucesso que a empresa possui investindo neste tipo de mídia. Outra boa ação é a contratação de força de vendas, neste caso as opções de captação de recursos devem ser acionadas e o vendedor atuará como consultor vendendo serviços, produtos e soluções para os novos clientes, mas, neste caso, observa-se boas características de venda em um dos sócios, que poderia ser melhor utilizada.

Os principais fornecedores são a Mazer localizada em Porto Alegre e a Abrante localizada em Caxias do Sul. O fornecedor local é o principal devido à agilidade na entrega, mas é complementado pelo fornecedor da capital do estado e ambos atuam com a modalidade de faturamento direto do fornecedor ao cliente final, modalidade paga comissão à Bolt e não exige capital de giro para revenda e a entrega já é adicionada ao custo e chega diretamente no endereço do cliente. Para peças utilizadas nas atividades de manutenção ou suporte os prazos de entrega de mercadorias são de um dia para a Abrante e dois dias para a Mazer. Esses dois fornecedores oferecem o *mix* completo que a microempresa necessita para sua atividade.

A empresa terceiriza alguns serviços de eletrônica, através da empresa Infocall de Caxias do Sul, para reparos em circuitos eletrônicos em geral. Os equipamentos são levados até a Infocall pela equipe da Bolt, após os reparos do terceiro, é recolhido o equipamento e novamente transportado para a Bolt para ajustes finais e configurações. A microempresa faz uso de um sistema ERP bem completo, com baixo custo mensal e atende com eficácia as rotinas administrativas e operacionais. Além de atender ao crescimento da empresa sem investimentos no médio prazo.

Verifica-se a falta de políticas que incentivem o *feedback* do cliente. Os sócios estão em permanente contato com o cliente, entretanto, as informações que chegam não são confiáveis devido à presença dos sócios que pode inibir um *feedback* sincero por parte do cliente. Além de não haver uma captação confiável dessas informações, não há um registro e plano de ação para tratamento dos dados. De encontro a isso, há o fato de não existir um processo de pós venda explícito e em execução, o que poderia gerar fidelidade dos novos e atuais clientes.

## 5 PLANO FINANCEIRO

Verificando-se os relatórios de custos da empresa, estão listados abaixo os custos determinados pela microempresa como fixos:

**Quadro 7: Custos Fixos Bolt - 2016**

<b>CUSTOS FIXOS 2016</b>	
Despesa software (DA)	(404)
Despesa agua/Luz/Fone(DA)	(5.478)
Despesa Seguranca (DA)	(2.121)
Despesa Cozinha (DA)	(864)
Despesa Escritorio (DA)	(1.080)
Despesa Higiene/limp (DA)	-
Despesa Jardim (DA)	-
Despesa Visate/Transp(DA)	(1.890)
Despesa Assessoria (DA)	(5.785)
Despesa aluguel (DA)	(12.168)
Despesas pró-labore (DA)	(42.600)
Emprestimos (DA)	(1.344)
ROI-retorno investimento sócios (DA)	(9.200)
<b>TOTAL 2016</b>	<b>(82.934)</b>

Fonte: DRE Bolt (2016)

Os custos e despesas determinados como variáveis são mostrados no Quadro 8:

**Quadro 8: Custos e despesas variáveis Bolt - 2016**

<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS 2016</b>	
Custo das mercadorias vendidas-Relat Sistema	(20.279)
Frete/Guias ST (plano de contas CM)	(991)
Devolucao Venda (DV)	-
Comissao Venda (DV)	-

Comissaoindicacao (DV)	-
Despesa veiculos (DV)	(10.412)
KM Rodado Comercial (DV)	-
Despesa celularRENATO(DV)	-
KM Rodado TÉCNICO (DV)	-
DespTerceirizacao (DS)	(10.400)
Despesa Laboratorio (DS)	-
Despesa celular DOUG (DS)	-
Despesas diversas (DA)	(5.360)
Adiantamento salários(DA)	(4.074)
Despesa ALX (DA)	-
Despesa Correio (DA)	-
Despesa grafica (DA)	(70)
Despesa impr(Toner)(DA)	-
Despesa uniforme (DA)	-
Despesas Capacitacao (DA)	-
Despesa celular BOLT (DA)	-
Despcomunicacao-prop(DA)	-
Despesa Salariospago(DA)	(22.200)
Mensalidade_Network (DA)	-
Despesa 13o e ferias (DA)	(2.630)
Investimentos DI - REMOVIDO	-
Despesas financeiras	(5.852)
Impostos Totais (inclui IR e contribuição social)	(11.337)
<b>TOTAL VARIÁVEIS 2016</b>	<b>(93.606)</b>

Fonte: DRE Bolt (2016)

A empresa utiliza-se de um software de gestão de Ordens de Serviço, conforme ANEXO D, que contempla informações como:

- a) cliente;
- b) equipamento;

- c) informações sobre o serviço a ser executado;
- d) início do atendimento;
- e) prazo para término do atendimento;
- f) players envolvidos no processo;
- g) serviços aplicados;
- h) peças utilizadas;
- i) descrição e laudo técnico;
- j) observações.

Para clientes em contrato de prestação de serviços existe uma aba específica para identificação dos tipos de serviço e cronograma de atendimentos de acordo com as cláusulas contratuais acertadas entre as partes. De acordo com o relatório de ordens de serviço de 2016 da microempresa, verificam-se os seguintes resultados em serviços prestados, sem levar em consideração as comissões recebidas por venda diretas de equipamentos:

**Quadro 9: Síntese dos resultados em serviços prestados**

2016	número de ordens	valor total ordens/mês	ticket médio	custo total médio (fixos+variáveis)	saldofat. serviços / custos totais
jan	114	13.230,00	116,05	14.711,67	-1.481,67
fev	126	16.722,01	132,71		2.010,34
mar	119	16.611,58	139,59		1.899,91
abr	120	13.681,00	114,01		-1.030,67
mai	123	16.563,50	134,66		1.851,83
jun	123	19.032,00	154,73		4.320,33
jul	104	11.446,96	110,07		-3.264,71
ago	124	15.221,00	122,75		509,33
set	111	12.827,00	115,56		-1.884,67
out	105	12.568,00	119,70		-2.143,67
nov	104	12.081,00	116,16		-2.630,67
dez	85	8.321,50	97,90		-6.390,17
<b>total</b>	<b>1358</b>	<b>168.305,55</b>		<b>176.540,04</b>	<b>-8.234,49</b>
<b>média</b>	<b>113</b>	<b>14.025,46</b>	<b>122,82</b>	<b>14.711,67</b>	<b>-686,21</b>

Fonte: o autor (2017)

Vimos no quadro acima a principal fonte de renda da microempresa, a prestação de serviços, juntamente com o faturamento das peças utilizadas em laboratório ou em suporte externo, que são peças faturadas da Bolt para o cliente final. Verifica-se outra receita

operacional, considerada secundária, que complementa os recebimentos da empresa, chamada venda direta. Esta modalidade de vendas é utilizada para equipamentos como computadores, *laptops*, impressoras e servidores, onde o faturamento se dá no distribuidor nacional diretamente ao consumidor final, restando para a Bolt receber uma comissão sobre a venda. Verifica-se no quadro abaixo o montante realizado no exercício fiscal anterior, de acordo com o DRE (Demonstrativo de Resultados):

Quadro 10: **Síntese das receitas de comissões de vendas**

2016	Receita comissão	Faturamento Total do Mês	% comissão sobre o Fat. Total
jan	0,00	12.520,00	0,00%
fev	878,00	16.813,00	5,22%
mar	3.332,00	18.196,00	18,31%
abr	2.017,00	15.384,00	13,11%
mai	965,00	16.738,00	5,77%
jun	1.058,00	17.672,00	5,99%
jul	892,00	12.631,00	7,06%
ago	1.115,00	15.026,00	7,42%
set	1.583,00	14.910,00	10,62%
out	3.912,00	14.785,00	26,46%
nov	2.006,00	13.021,00	15,41%
dez	660,00	9.301,00	7,10%
<b>total</b>	<b>18.418,00</b>	<b>176.997,00</b>	
<b>média</b>	<b>1.534,83</b>	<b>14.749,75</b>	<b>10,20%</b>

Fonte: o autor (2017)

No próximo capítulo ressaltam-se as principais observações efetuadas neste plano financeiro, bem como no aspecto mercadológico e construção do Canvas da ME. Esta análise construirá o capítulo posterior denominado sugestão, onde serão mostradas as ações desenvolvidas e disponibilizadas aos sócios da organização.



## 6 ANÁLISE

### 6.1 Matriz *SWOT*

De acordo com a pesquisa realizada na ME prestadora de serviços objeto deste estudo, utilizando-se da ferramenta Matriz *Swot*, verificam-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças detalhadas abaixo:

Figura 13: Matriz *Swot Bolt*

	Strengths (Forças)	Weakness (Fraquezas)
Internas	a) atendimento ágil; b) instalações físicas; c) estacionamento para clientes; d) sistema erp; e) alto conhecimento técnico/operacional de um dos sócios; f) estoque baixo/fornecedor local; g) nome da marca; h) uniforme e apresentação.	a) entendimento da missão/visão; b) metas e objetivos não estão definidos; c) relacionamento com cliente; d) lucro e recursos financeiros escassos; e) conhecimento não é disseminado na empresa; f) poucos indicadores de desempenho e controle; g) pós venda e <i>feedback</i> ; h) marketing de produto/serviço; i) controle de qualidade; j) força de vendas;
	Oportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
Externas	a) fornecedores; b) parceiros de negócios; c) mercado em lenta recuperação; d) localidades sem conexão com internet; e) desindustrialização; f) <i>marketshare</i> extenso; g) atendimento à pessoa física.	a) trânsito lento e perigoso; b) novos entrantes; c) desconhecimento do mercado; d) economia, cultura local e preços dos eletrônicos no Brasil; e) preços de venda praticados por grandes varejos de <i>ecommerce</i> ; f) sazonalidade.

Fonte: o autor (2017)

#### 6.1.1 Forças

Abaixo seguem os aspectos positivos internos verificados na microempresa:

- a) atendimento ágil: entendido como diferencial competitivo da empresa, a agilidade no atendimento é entendida como principal ponto forte da microempresa;

- b) instalações físicas: a empresa conta com uma estrutura ampla, com excelente ventilação, jardim e espaço para crescimento. Comporta até oito funcionários. O valor pago com aluguel é acessível;
- c) o estacionamento é grátis para os clientes, pois, a sede da empresa situa-se em um bairro central com característica residencial e oferece estacionamento grátis na rua em frente à loja;
- d) sistema ERP: o sistema de gestão da empresa é bem completo. Houve algumas reclamações quanto à dificuldades operacionais, contudo, observa-se que este sistema tem custo mensal baixíssimo e atende além de rotinas administrativas, rotinas operacionais. Além disso, atenderá o crescimento e desenvolvimento da empresa;
- e) alto conhecimento técnico do sócio: o analista de suporte e sócio da empresa detém alto conhecimento técnico e transmite confiança ao cliente;
- f) estoque baixo: a microempresa faz utilização do estoque dos distribuidores nacionais para mercadorias, sendo um intermediador de vendas na maioria das negociações. Com isso consegue manter um estoque próximo à zero. Ainda assim cumpre prazos excelentes de entrega, pois, existem distribuidores na mesma área de atuação da empresa, e estes, não fornecem equipamentos diretamente ao cliente final, apenas por intermédio de revendedores;
- g) nome da marca: são sete anos de atuação e a marca já representa um pequeno ativo, transmite confiança. Nos primeiros dois anos de atuação a empresa investiu em propaganda para fortalecer a marca. Apesar de não praticar mais estes investimentos, a marca representa um ativo de valor e é conhecida por parte da comunidade local;
- h) uniforme e apresentação: a empresa desenvolveu camisas com excelente visual. Contribuindo bastante ao marketing pessoal no suporte ao cliente.

### 6.1.2 Fraquezas

Abaixo estão relacionados os aspectos negativos internos verificados na ME:

- a) entendimento da missão/visão: há uma definição da missão explícita em um quadro na parede da empresa e também uma definição de visão que não é do conhecimento dos integrantes da equipe.

- b) metas e objetivos não definidos: não estão definidos e explícitos. São apenas ideias de um dos sócios, sendo que o restante da equipe não compartilha dos mesmos ideais. Contudo, é de vital importância, além de criar e comunicar metas e objetivos, desenvolver um plano de ação para especificar os meios necessários e os responsáveis para conquistar tais objetivos;
- c) relacionamento com cliente: houve um rompimento de contrato relatado pelo sócio da empresa e segundo ele o cliente não soube entender uma situação. Nota-se que o cliente não é peça fundamental para a Bolt e que a perda do contrato não é culpa da empresa segundo o entendimento do sócio. Esse tipo de postura não corrige erros internos da organização. Além do mais, não existem esforços para receber o *feedback* dos consumidores e também não é executada nenhuma política de pós vendas;
- d) lucro e recursos financeiros escassos: empresa tem resultados tímidos e tem uma rotina de “trabalhar para pagar as contas”. Não tem receitas suficientes para investimento, treinamento e/ou contratar novos funcionários. Percebe-se também que a contratação depende de investimento, pois, a sazonalidade é percebida em pequenos períodos de tempo e são comuns semanas de ócio onde o cliente usa-se de criatividade para não chamar a assistência a fim de economizar;
- e) conhecimento não é disseminado na empresa: não há um canal *faq* (questões frequentes) ou um histórico das manutenções com fácil acesso aos demais membros da equipe. O conhecimento técnico é centralizado e restrito ao sócio que desempenha os processos operacionais;
- f) poucos indicadores de desempenho e controle: a equipe conta com indicadores limitados como faturamento, número de ordens de serviço e clientes ativos. Não há metas e objetivos definidos e, portanto, não há um alinhamento para acompanhamento e controle. A falta destes indicadores faz com que a empresa não tenha ação para chegar à sua visão ou metas, acometendo esta à permanência na zona de conforto. A criatividade da organização também está sendo afetada com a falta de controle e cobrança, pois, a empresa não sabe onde está e sequer sabe onde deseja chegar;
- g) pós venda e feedback: verifica-se que o feedback recebido pelo cliente não possui imparcialidade e liberdade de expressão. O sócio que executa as funções operacionais afirma receber feedback durante os atendimentos quando está na presença do cliente. Verifica-se nesta maneira de receber a retroalimentação a falta

de liberdade para o cliente efetuar uma crítica e também acredito não existir esta solicitação por parte do atendente. Outro aspecto negativo é o fato de não haver ainda uma experiência completa por parte do consumidor, ele ainda não testou a durabilidade do equipamento/serviço, o faturamento, etc. Aliado a isso, a falta de documentação e controle das informações, impossibilita a empresa tratar crises e problemas percebidos pelos clientes e isso causa o descontentamento e por consequência a perda de clientes. Não menos importante, a falta de retroalimentação da equipe, mesmo que diminuta, e dos fornecedores também deve ser sanada para que a microempresa mantenha um bom clima organizacional, perceba melhorias e mantenha-se competitiva;

- h) *marketing* de produto/serviço: nota-se a falta de clareza na exposição dos produtos e serviços da empresa. Até mesmo a sócia responsável pelas atividades administrativas tem dificuldades em informar o cliente sobre o leque de atividades e mercadorias que a Bolt tem a oferecer. A definição e a criação de um catálogo com especificações e benefícios é de vital importância para aumentar o faturamento e criar novas oportunidades de negócio;
- i) controle de qualidade: não é efetuado nenhum controle de qualidade. Entende-se que a execução dos serviços operacionais é efetuado pela mesma pessoa, sócio da empresa, contudo, a qualidade do serviço está condicionada ao seu humor, vontade ou outros sentimentos que não envolvem método e padronização. Nenhuma ferramenta da qualidade foi encontrada na empresa para prover confiabilidade, alto padrão de qualidade e melhoria contínua;
- j) força de vendas: com uma equipe mínima, após os cortes de pessoal devido à baixa demanda, a empresa não tem uma força de vendas à disposição, nem mesmo ferramentas que possam fomentar novos negócios. As oportunidades de novos negócios surgem apenas de indicações de parceiros ou de clientes, e não acontecem na frequência desejada pelos membros da microempresa.

### 6.1.3 Oportunidades

- a) fornecedores: não há custo para troca de fornecedores e o poder de barganha, mesmo sendo uma microempresa, é significativo. A empresa faz uso do estoque local do fornecedor e não precisa manter um grande estoque. O tempo de entrega é ágil e a empresa ainda conta com um distribuidor localizado na mesma cidade que atua;
- b) parceiros de negócios: Indicação mútua ajuda na geração de receitas para a Bolt T.I. Novos negócios e clientes são gerados através da indicação oriunda de parceiros de negócios. Estas alianças, no entanto, são tácitas e não são potencializadas. A formulação de um contrato e encontros ou atividades com estes parceiros poderia melhorar os resultados para todos. Além de uma política para descobrir novos aliados e bonificação por metas atingidas;
- c) o mercado está em lenta recuperação: o cenário de curto prazo aceito pelos sócios é tímido, porém, positivo. Uma lenta recuperação é esperada do mercado de micro e pequenas empresas de sua área de atuação;
- d) localidades sem conexão de internet: muitas comunidades ainda sofrem com a falta de adsl em Caxias do Sul. Existe a oportunidade de prover internet para estas regiões via rádio, ou então, através de 4G que está aumentando sua área de abrangência;
- e) desindustrialização: as grandes indústrias de Caxias do Sul estão sofrendo perdas consideráveis e muitas pessoas estão perdendo seus empregos. Este cenário cria muitos empreendedores por necessidade que precisarão de apoio para início e continuidade de suas novas atividades. A prestadora de serviços objeto de estudo não presta serviço às grandes corporações, entretanto, está apta a atender estes novos pequenos negócios oriundos da desindustrialização;
- f) *marketshare* extenso: o mercado de micro e pequenas empresas de Caxias do Sul é muito extenso e deve ser conquistado. A concorrência é grande, mas, o mercado é maior. Ações de conquista de mercado devem ser efetuadas e com o desenvolvimento a estrutura deve ser implementada;
- g) atendimento à pessoa física: a empresa prefere atender às micro e pequenas empresas. Contudo, atender às pessoas físicas pode ser uma excelente oportunidade para ganhar *marketshare* e melhorar seus resultados.

#### 6.1.4 Ameaças

- a) trânsito lento e perigoso: há uma preocupação com o tempo e a segurança para chegar até o cliente, além do alto custo com combustível e seguro dos veículos;
- b) novos entrantes: não há um método definido para descobrir informações sobre os concorrentes nem mesmo uma reunião periódica para tratar este assunto. A empresa tem apenas informações do concorrente quando um cliente procura a Bolt devido a um rompimento de relações com o antigo prestador de serviços. Uma metodologia de *benchmark* poderia ser iniciada e uma verificação periódica para descobrir novos entrantes e suas forças;
- c) desconhecimento do mercado: não é feita análise do mercado externo. Não há discussão sobre aspectos de consumo, nichos de mercado e alterações no ambiente. A empresa desconhece o *Marketshare* que domina e também sua abrangência e poder de consumo;
- d) economia, cultura local de custo e preço dos eletrônicos no Brasil: A inexistência de uma análise econômica traz dificuldades e a economia torna-se uma ameaça constante. A empresa percebe que sua atuação vai de encontro a um nicho de mercado onde T.I. representa custo e não um investimento. Os valores dos equipamentos são caros em nosso país, e o valor agregado dos serviços prestados é difícil de repassar ao cliente;
- e) preços de venda praticados por grandes varejos de *ecommerce*: o grande varejo, representado por empresas como Magazine Luiza, Kabum e Submarino; praticam preços competitivos na venda de mercadorias, além de condições de pagamento muito mais favoráveis que a Bolt T.I. Uma nova estratégia para agregar valor às mercadorias da Bolt faz-se necessária e urgente;
- f) sazonalidade: acontecem períodos de alta demanda e períodos de baixíssima demanda em pequenos espaços de tempo, além de pouca ou nenhuma previsão por parte da equipe. Uma semana pode ter dias completamente diferentes, ocasionando falhas e atendimentos de baixa qualidade em dias de alta demanda e também grande ociosidade em dias de baixa demanda. A ME conta com uma modalidade de atendimento onde os clientes pagam mensalidade e possuem alguns benefícios adicionais, esta modalidade chamada “clientes em contrato” pode solucionar parte

desse problema no que tange o aspecto de faturamento, onde uma parte da receita estará “garantida” mesmo se houvessem períodos de ociosidade.

Abaixo verifica-se o modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) representado por um mapa visual da empresa, dividido em nove blocos tratados como pontos chave da organização. São eles o segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais de distribuição, comunicação e vendas, o relacionamento com clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades chave, as parcerias principais e a estrutura de custo.

## 6.2 Canvas

<p><b>Parceiros Chave</b> </p> <p>Parceiros não competidores como a Raidbr (firewall), a Deen (web), a Inforcall (terceiro), a Focco (erp). São fundamentais para a prospecção de novos clientes e receitas adicionais por indicação, <b>formalizar as parcerias e potencializar os resultados com parceiros definindo ações em encontros e eventos recorrentes.</b></p> <p>Fornecedores Chave: Mazer: extenso mix de produtos, modalidade de faturamento direto ao cliente final. Entrega em 02 dias. Abrante: bom mix de produtos, fat. direto e estoque local em Caxias do Sul.</p>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <p>Ágil solução em conectividade</p> <p>Monitoramento do backup com total segurança</p> <p>Gerenciamento de servidor</p> <p>Atendimento ágil e disponível, seja presencial ou remoto</p> <p>Elencar novas necessidades e/ou gargalos na estrutura de T.I. do cliente.</p> <p><b>Recursos Chave</b> </p> <p>Analista de suporte e sócio com alto conhecimento técnico</p> <p>Soluções de estrutura de rede e backup dimensionadas à micro e pequena empresa</p> <p>Estrutura física com excelente laboratório e possibilidade de crescimento.</p>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p>Agilidade no atendimento</p> <p>Segurança total dos dados com soluções econômicas e dimensionadas à micro e pequenas empresas</p> <p>Redução de custos do cliente através de planos mensais de suporte e segurança dos dados</p> <p>Tecnologia da informação pensada para agilizar o dia a dia do cliente, através do acesso ágil à informação organizada e de acordo com as permissões definidas para cada usuário.</p> <p>Conveniência: serviço especializado para acesso remoto. Controle seu negócio e suas atividades de qualquer lugar.</p>	<p><b>Relação com o cliente</b> </p> <p>Contato direto com os sócios por telefone ou na loja.</p> <p>Redes Sociais</p> <p>Durante suporte presencial</p> <p>Chat por Skype e Whatsapp</p> <p>Web site/contato</p> <p><b>Canais</b> </p> <p>Atendimento no cliente para venda e suporte</p> <p>Suporte remoto</p> <p>Tele busca e tele entrega de equipamentos.</p> <p>Loja física com estacionamento</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Ao todo, Caxias conta com 69.250 empresas ativas. São 46,6% microempresas e 12,4% pequenas empresas. Totalizando 40.857 clientes potenciais. Fonte: SEBRAE, 2015.</p> <p>Microempreendedores individuais representam 18,7mil clientes potenciais. Fonte: SEBRAE, 2015.</p> <p>Pessoas físicas. São 60.414 domicílios com renda maior que dois salários mínimos que precisarão de serviços de microinformática. Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <p>Custo total médio: R\$ 14.711</p> <p>Custo adicional para contratação de assistente técnico MEI (técnico de manutenção de computador 9511-8): R\$ 2.000</p>	<p>Custo adicional desenvolvimento de network. R\$ 200</p> <p>Custo adicional com propaganda e marketing direcionado. R\$ 300</p>	<p><b>Fontes de Renda</b> </p> <p>Contratos de manutenção, <i>backup</i> de dados e suporte mensal</p> <p>Soluções de estrutura de rede e backup dimensionadas à micro e pequena empresa</p> <p>Suporte presencial para consultoria, instalação ou manutenção de equipamentos ou soluções em tecnologia da informação</p> <p>Suporte remoto para manutenção de equipamentos ou soluções em T.I.</p>		<p>Conserto e manutenção de equipamentos de informática e sistemas operacionais Microsoft</p> <p>Venda de equipamentos de T.I. (computadores, laptops, impressoras, servidores, periféricos, storage, etc)</p>

Fonte: o autor (2017)