UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CAMILA LEANDRO DA SILVA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Palhoça
2019

CAMILA LEANDRO DA SILVA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Rejane Roecker, Ma.

Palhoça

2019

CAMILA LEANDRO DA SILVA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 02 de dezembro de 2019.

_____

Professor e orientador Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Daniele Cristine Maske, Ma.
Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e meu irmão pelo amor, carinho, suporte constante, incentivo e compreensão desde sempre e em especial, durante os anos de faculdade.

As minhas amigas e colegas, Leticia Caroline, Pamela Stefani e Sara Schmitt, pelo apoio, parceria, suporte, amizade, risadas e por todos os momentos bons e ruins pelos quais passamos juntas.

A esta universidade, seu corpo docente, servidores e professores pelo auxílio, aprendizagem e por contribuírem para minha formação.

A minha professora e orientadora Rejane Roecker, pelo conhecimento compartilhado, pela orientação, apoio, suporte e incentivo durante todo o curso e no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte, de alguma forma, desta etapa da minha vida, com apoio, suporte ou incentivo.

“A representatividade é vital, sem ela, a borboleta rodeada por um grupo de mariposas, incapaz de ver a si mesma, vai continuar tentando ser mariposa.” (RUPI KAUR, 2018)

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é aplicar a modelagem de negócios de Canvas para a concepção de um escritório de consultoria empresarial, na Grande Florianópolis - SC. Teoricamente, foram abordados temas como: administração, empreendedorismo, plano de negócios e modelagem de negócios de Canvas. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa descritiva, aplicada, qualitativa, com utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e a aplicação de entrevistas semiestruturadas. A partir do estudo foi desenvolvido para o negócio sua missão, visão e valores. Foram aplicadas ferramentas para o diagnóstico estratégico do negócio; dessa forma foi desenvolvido uma análise SWOT detalhada e uma análise SWOT Cruzada; tendo como a principal oportunidade o aumento da procura por consultoria empresarial e a terceirização de serviços facilitada; como ameaça mais significante, tem-se a concorrência direta e indireta, e, os novos modelos de consultoria e mentoria; o ponto forte do empreendimento é sua localização em área de alto crescimento comercial; já, como ponto fraco, o empreendimento, por ser novo, possui pouca visibilidade no mercado. Como última ferramenta, foi utilizada as 5 Forças Competitivas de Porter, através dela foi identificada a intensidade da possibilidade de novos entrantes, da rivalidade no setor, do poder de barganha, tanto do cliente, quanto dos fornecedores e a possibilidade de produtos substitutos. Por fim, foi apresentado o framework da modelagem de negócios de Canvas, tendo o desenvolvimento do conteúdo presente nos nove blocos como principal resultado, destacando a definição da proposta de valor da CL Consultoria, que trata da personalização e colaboração, da inovação, da agilidade, do conhecimento e informação e da segurança.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Modelagem de Negócios de Canvas. Consultoria.

ABSTRACT

The general objective of this study is to apply Canvas business modeling to the design of a business consulting office in Greater Florianópolis - SC. Theoretically, topics such as administration, entrepreneurship, business plan and business modeling of Canvas were discussed. Methodologically, it was a descriptive, applied, qualitative research, using bibliographic research, documentary research, and the application of semi-structured interviews. From the study was developed for the business its mission, vision and values. Tools were applied for the strategic diagnosis of the business; Thus a detailed SWOT analysis and a Cross SWOT analysis were developed; with the main opportunity being increased demand for business consulting and facilitated outsourcing of services; The most significant threat is direct and indirect competition, and new models of consulting and mentoring; The strength of the venture is its location in a high-growth commercial area; As a weak point, the venture, because it is new, has little visibility in the market. As a last tool, Porter's 5 Competitive Forces were used, through which it was identified the intensity of the possibility of new entrants, the rivalry in the sector, the bargaining power of both the customer and suppliers and the possibility of substitute products. Finally, the Canvas business modeling framework was presented, with the development of the content present in the nine blocks as the main result, highlighting the definition of CL Consultoria's value proposition, which deals with personalization and collaboration, innovation, agility, knowledge and information and security.

Keywords: Entrepreneurship. Canvas Business Modeling. Consulting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções administrativas 21
Figura 2 - Identificação e análise de negócios 30
Figura 3 - Etapas para elaboração do plano de negócios 31
Figura 4 - Fluxograma CL Consultoria Empresarial ME 36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas 33
Quadro 2 - Resumo das respostas das empresas de consultoria 48
Quadro 3 - Resumo das respostas das empresas clientes de consultoria empresarial 51
Quadro 4 - Diagnóstico das dimensões do Canvas 52
Quadro 5 - Matriz SWOT 56
Quadro 6 - SWOT Cruzada 57
Quadro 7 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada ao novo negócio 62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeção de crescimento médio (% a.a.) – macros setores – 2017-2026 38
Gráfico 2 - Participação dos macrossetores em 2026 (%) 39
Gráfico 3 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos por região 39
Gráfico 4 - Dificuldades enfrentadas por empreendedores no primeiro ano de atividade no Brasil 40
Gráfico 5 - O que teria sido útil para evitar o encerramento das atividades 41
Gráfico 6 - Ênfase esperada em habilidades de força de trabalho com a integração da IA e robótica nas empresas 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Intensidade da atividade empreendedora segundo estratos da população (taxas específicas) – Brasil, 2017 25
Tabela 2 - Número de empresas constituídas e taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2012, no setor de serviços 37
Tabela 3 - Atividades profissionais, cientificas e técnicas, 2015 38
Tabela 4 - Estrutura de custo - Gastos fixos 63
Tabela 5 - Estrutura de custo - Gastos Variáveis 63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 JUSTIFICATIVA 13
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivos Específicos 15
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 15
1.3.1 Tipo de Pesquisa 15
1.3.2 Técnicas de coletas e análise de dados 16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
2.1 ADMINISTRAÇÃO 18
2.1.1 Histórico da Administração 19
2.1.2 Funções Administrativas 21
2.1.3 Áreas da Administração 22
2.2 EMPREENDEDORISMO 23
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS 27
2.4 MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS 30
3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO 35
3.1 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO 35
3.2 IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL 36
3.3 CONSULTORIA EMPRESARIAL E A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS 42
3.4 CONSULTORIA EMPRESARIAL A OS ASPECTOS TECNOLÓGICOS 43
4 DIAGNÓSTICO 45
4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO COM EMPRESAS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL 45
4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM EMPRESAS CLIENTES DE COSULTORIA EMPRESARIAL 49
4.3 DIAGNÓSTICO DAS DIMENSÕES DO CANVAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS 52
4.4 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS 53
4.4.1 Definições Estratégicas 53
4.4.2 Matriz SWOT 54

4.4.3 Matriz SWOT Cruzada **56**
4.4.4 5 Forças Competitivas de Porter **58**
5 PROGNÓSTICO **60**
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **65**
REFERÊNCIAS **67**
APÊNDICES **72**
APÊNDICE A - Questionário aplicado com consultorias empresariais 73
APÊNDICE B – Questionário aplicado com clientes de consultorias empresarial 74
APÊNDICE C – Modelo de Análise Estratégica do Setor Competitivo 75
APÊNDICE D – Primeira força competitiva de Porter 76
APÊNDICE E – Segunda força competitiva de Porter 77
APÊNDICE F – Terceira força competitiva de Porter 78
APÊNDICE G – Quarta força competitiva de Porter 79
APÊNDICE H – Quinta força competitiva de Porter 80

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho é abordada a modelagem de negócios de Canvas, com o foco em criar, moldar e analisar a viabilidade de um novo empreendimento especializado em Consultoria Empresarial.

Com as constantes mudanças sociais vividas no Brasil, agregada aos contínuos avanços da tecnologia, ao cenário político disfuncional qual estamos à mercê e a instabilidade econômica, as organizações vêm lutando para se manterem atualizadas e constantes ao cenário do momento. Dessa forma criando um cenário competitivo, onde empresas de diferentes portes e segmentos lutam por espaço no mercado ou para expandir seus horizontes e ampliar sua atuação no mesmo. A busca pela consultoria se torna uma consequência natural, já que a Consultoria Empresarial, segundo o IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (2018), é a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018), um dos fatores que leva uma empresa a fechar suas portas é a falta de planejamento prévio. Das 2.000 empresas entrevistas pelo SEBRAE (2018), 18% delas citam que o motivo principal da inviabilidade do empreendimento foi a falta de planejamento.

Nesse sentido a modelagem de negócios de Canvas traz ao empreendedor, que o aplica, uma visão sistêmica, onde através do uso de blocos alocados lado a lado tem-se uma melhor visualização do todo, permitindo a tomada estratégica de decisões.

Portanto, definiu-se a seguinte pergunta problema: **Como a modelagem de negócio de Canvas pode ser aplicada para a abertura de um novo escritório de Consultoria Empresarial na Região da Grande Florianópolis?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Para a Administração, a Modelagem de Negócios de Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, através de uma linguagem simples para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios novos ou já existentes.

Para a sociedade a Modelagem de Negócios de Canvas existe e é aplicada com o intuito de estabilizar organizações, apoiando e suprindo o movimento empreendedor com

técnicas e análises mais sustentáveis, aumentando a vida útil de seus empreendimentos, gerando empregos, avanços tecnológicos e tendências inovadoras. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2017), a atividade empreendedora de impacto gera até 38% de empregos diretos.

Para o mercado a Modelagem de Negócios de Canvas permite que, através da estabilidade das organizações, a economia e o empreendedorismo local sejam fortalecidos, e, o fortalecimento da economia conduz o mercado a possuir serviços melhores. Permitindo, também, o *co-working*[1] entre empresas locais, já que o aumento das mesmas, gera um maior número de recursos em uma determinada região, decaindo os custos com armazenagem e logística. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011) e Dornelas et al. (2016) o Canvas é utilizado em todo o mundo por grandes organizações, podendo ser utilizado para diversos fins, mas sempre buscando estabelecer a empresa e gerar valor, dessa forma, fortificando a economia de mercado.

Para as empresas a Modelagem de Negócios de Canvas permite, de forma colaborativa e visual, a conceitualização de um novo negócio, ou alterações estratégicas em um empreendimento já existente. Através de perguntas espalhadas em nove blocos, o empreendedor consegue visualizar e estabelecer sua estratégia para cada componente importante de um negócio, por fim, obtendo sua proposta de valor, seus canais de atendimento e prospecção, seus parceiros e fornecedores, qual seu público alvo, levantamento de custos e lucros. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2017) a taxa de mortalidade de empreendimentos que não possuem um plano ou modelo de negócios é muito mais significante comparado a negócios que confeccionaram um plano ou modelo de negócios.

Já para a autora o estudo da aplicação da Modelagem de Negócios de Canvas sobre um novo empreendimento permite que seja aplicado todos os conhecimentos adquiridos através das unidades de ensino que foram abordadas, possibilitando a vivência pratica e não somente a teórica.

---

[1] Co-workin ou cotrabalho, é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa.

1.2 OBJETIVOS

Para Gil (1999), o objetivo de uma pesquisa é encontrar respostas para problemas através do uso de métodos científicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é aplicar a modelagem de negócios de Canvas para a concepção de um escritório de consultoria empresarial, na Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tem-se como objetivos específicos:

a) Desenvolver as definições estratégicas para o novo negócio (missão, visão e valores);
b) Aplicar ferramentas de diagnóstico estratégico (SWOT, SWOT Cruzada e 5 Forças Competitivas de Porter); e
c) Aplicar o *framework* de Canvas para a concepção do novo empreendimento.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

1.3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa é classificada, quanto ao objeto, como descritiva. Segundo Vergara (2007), pesquisa descritiva é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados.

Quanto a coleta de dados a pesquisa se classifica como aplicada. Segundo Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador visa aplicar seus resultados a um problema existente, contribuindo para fins práticos.

A interpretação de dados se dá de maneira qualitativa. O método de pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

1.3.2 Técnicas de coletas e análise de dados

Bibliográfica, segundo Gil (1991) é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com os materiais disponibilizados na Internet.

Documental, segundo Gil (1991) quando é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

Os dados utilizados na elaboração deste documento são de fontes primárias e secundárias. Segundo Collis e Hussey (2005), os dados primários são vistos como dados originais, aqueles coletados diretamente na fonte e que não foram submetidos a análise. Segundo Mattar (2005), os dados secundários são aqueles que já sofreram transformação, ou seja, já foram previamente analisados, interpretados e disponibilizados como fontes de pesquisa. Entrevista semiestruturada, segundo Triviños (1987), é aquela que através de questionamentos básicos possibilita a pesquisa chegar ao seu objetivo, possibilitando a descrição e entendimento dos fenômenos e uma maior compreensão do todo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho acadêmico possui seis capítulos, onde no primeiro capítulo trata-se dos objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados.

Já, no segundo capítulo, fala-se a respeito da fundamentação teórica dos temas abordados.

No decorrer do terceiro capítulo foi desenvolvido a caracterização do negócio, a partir da análise de fatores internos e externos.

No quarto capítulo ocorre o diagnóstico estratégico, através da aplicação de ferramentas para análise estratégica do negócio.

O quinto capítulo discorre sobre o prognóstico e trata do desenvolvimento da modelagem de negócio de Canvas sobre o novo empreendimento.

Por último, o sexto capítulo expõe as considerações finais acerca do trabalho desenvolvido, demonstrando os principais resultados e empecilhos durante a confecção do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta a base teórica dos temas abordados neste trabalho. Nesta fundamentação teórica será definido o que é administração, suas funções e áreas, o que é empreendedorismo, as implicações pela falta de planejamento nos empreendimentos brasileiros e será definido o que é modelo de negócio de Canvas e suas funções.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

"A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos" (STONER 1999, p.4).

Chiavenato (2000) segue o mesmo raciocínio de Stoner, dizendo que a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. O autor ainda complementa dizendo que a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Maximiano (2000, p.25):

> Administrar é o processo de tomar, realizar a alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Segundo Drucker (2006), a Administração e os administradores constituem necessidades específicas de toda organização, independentemente de seu tamanho. Para o autor, a Administração é definida em planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Os profissionais da área atuam com base nessas necessidades, tendo sempre em vista que o recurso humano é o mais importante no ato de administrar.

Para Masiero (2012) a administração consiste em um conjunto de princípios, normas e funções que têm como objetivo ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado.

Maximiano (2004) diz que a Administração é um processo para a tomada de decisões e que esse processo compreende o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle. O mesmo cita que estes cinco processos são interligados e interdependentes.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) a administração possui dois objetivos principais, o primeiro é alcançar a eficiência, referindo-se aos meios, métodos, processos, regras e regulamentos estabelecidos para que os recursos sejam utilizados de forma racional. O segundo é alcançar a eficácia, este refere-se aos objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa, refere-se à capacidade de se chegar aos resultados.

2.1.1 Histórico da Administração

A teoria administrativa tem mais de 100 anos de idade, em sua linha do tempo estão contidos importantes eventos da história da administração e das organizações, bem como ideias que deles surgiram e os influenciaram. Por volta de 3000 ac, na Mesopotâmia, a civilização suméria realizou o primeiro processo de escrituração, ao registrar suas operações comerciais. No Egito, século XXVI ac, observa-se as primeiras evidencias de planejamento, o uso da logística e administração de mão de obra, com a construção da grande pirâmide (CHIAVENATO, 2000).

No mesmo século os chineses estavam empregando soluções inovadoras em sua administração pública, com o princípio da assessoria, criado pelo Imperador Yao, que o utilizou como forma de aproximar as regiões do governo central. A técnica de aconselhar-se com assessores e delegar-lhes autoridade para que pudessem solucionar problemas, tornou-se tradicional na administração da China. A constituição da dinastia Chou, que ocorreu por volta de 1100 ac, é outro exemplo da administração na China. Esse documento era uma espécie de manual de administração contendo instruções para o cargo de primeiro-ministro. Dessa forma, a administração chinesa delineava e documentava processos. Já no século IV ac, surge o tratado chamado de “A arte da guerra”, escrito pelo autor chinês Sun Tzu, o mesmo é considerado um manual de recomendações que sobreviveu através dos séculos por tratar de princípios considerados fundamentais e permanentes, sobre planejamento, comando e doutrina. No período entre os séculos VIII ac e IV ac, foram os anos dourados do Império Romano. Em seu auge Roma controlava uma população de 50.000.000 de pessoas e o território compreendido entre a Inglaterra, o Oriente Próximo e o Norte da África. Roma foi a primeira civilização do mundo a organizar e administrar um império multinacional. Entretanto, a grande extensão de seus territórios criou diversos problemas para os administradores romanos e para cuidar de tais problemas foram criados diferentes tipos de executivos. A capacidade de construir e manter o Império e suas instituições, muitas das quais ainda vivem, demonstra o elevado grau da habilidade administrativas dos romanos. Porém, é importante salientar que a má administração

empregada pelos romanos ajudou a destruir o Império no final de seu longo período de glória (MAXIMIANO, 2004).

O legado dos princípios administrativos do Império Romano foi absorvido pela Igreja Católica, principalmente a estrutura geográfica, criando as dioceses, províncias e vigários, a Igreja copiou também a linguagem que os romanos utilizavam para designar os administradores locais. A Igreja acrescentou à sua estrutura geográfica uma poderosa administração central, com diversas assessorias criadas ao longo dos séculos, responsáveis pela propagação da fé, preservação da doutrina e formação de sacerdotes. A estrutura desenvolvida e aplicada pela Igreja Católica, preservou e fortaleceu os princípios administrativos criados pelos romanos, como a hierarquia, a disciplina, a descentralização das atividades e a centralização do comando. Essa estrutura simples e eficiente possibilitou a Igreja Católica espalhar-se pelo mundo (CHIAVENATO, 2000).

O mundo sofre uma quebra de paradigma com a Revolução Industrial no século XVIII, que incita a transformação das forças de trabalho, que deixam de ser manufaturadas e em pequena quantidade, para se tornarem produções em larga escala que acontecem dentro de fábricas utilizando máquinas a vapor. A indústria vira o principal centro urbano, com o deslocamento das pessoas dos campos para as áreas industriais, as aglomerações ao redor das fábricas fazem crescer as cidades e surge a necessidade da administração pública e infraestrutura. A partir da Revolução Industrial começam a surgir as teorias administrativas. No início do século XX, Frederick W. Taylor introduz a sociedade os princípios da Administração Cientifica e o estudo da Administração como Ciência. Na Alemanha em 1910, Max Weber desenvolve estudos sobre a burocracia. Na França, em 1912, Jules Henri Fayol publica "Administração industrial e geral". Nos Estados Unidos, em 1920, através do experimento de Hawthorne é criada a escola das Relações Humanas. Entre os anos de 1950 e 1960 se inicia a Era Industrial Neoclássica, com a Toyota aprimorando o sistema Ford de produção, ajustando-o a suas necessidades e as necessidades do mercado, através do *just in time*[2] e do *kanban*[3], e, em 1957 o primeiro automóvel Toyota chega a América (MAXIMIANO, 2004).

Já no fim do século XX, a administração se torna uma necessidade emergente em âmbito global e inicia-se a Era da Informação, transformando o conhecimento no insumo mais

---

[2] *Just in time* é um termo inglês, que significa "na hora certa" ou "momento certo". pode ser aplicado em organizações para auxiliar a reduzir estoques e os custos decorrentes do processo.

[3] *Kanban* é um termo de origem japonesa e significa "cartão" ou "sinalização". Este é um conceito relacionado a utilização de cartões para indicar o andamento dos fluxos de produção ou processos.

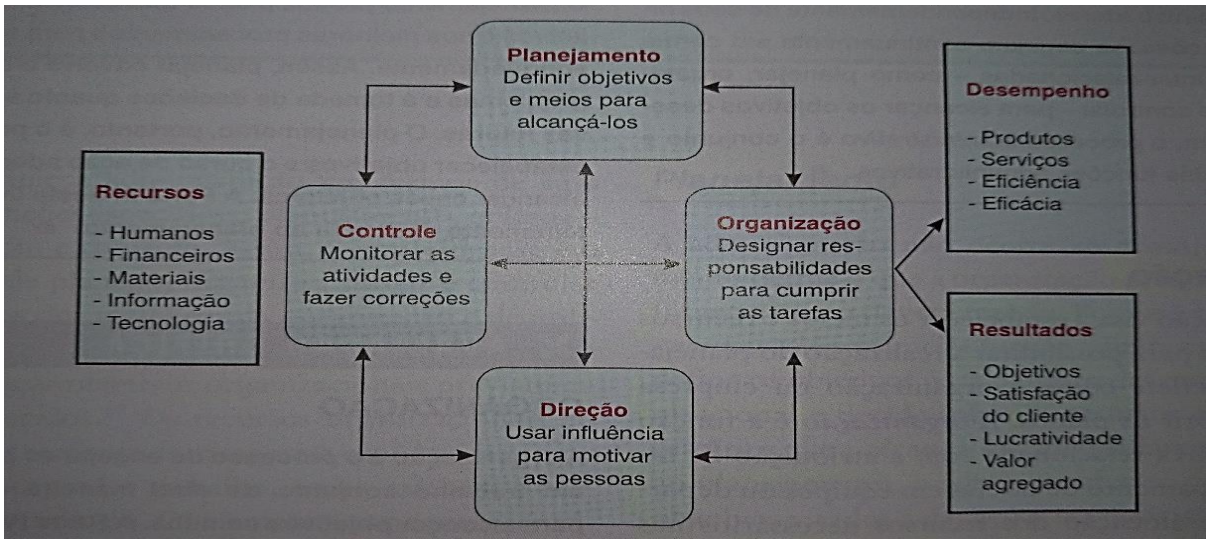
valioso das organizações e trazendo diversos avanços tecnológicos. A comunicação remota, permite que empresas e pessoas interajam com qualquer um em qualquer lugar do planeta, dessa forma ocorre o fenômeno da globalização (MAXIMIANO, 2004).

Para Lacombe (2016) a globalização deu origem ao o que o autor chama de “a nova administração”, para ele a globalização é um processo que inflige mudanças sobre as sociedades nos mais diversos aspectos, como no ambiente político, ambiental, tecnológico, cultural e outros. Com a globalização sofremos a erosão das fronteiras tanto nacionais quanto empresariais, onde atualmente usufruímos nas organizações e em nossas casas de inovações e tendências que surgiram com a globalização e as necessidades que emergiram com a mesma, como as teleconferências e o tele trabalho, as jornadas flexíveis empregadas em empresas presentes em mais de um pais e o trabalho remoto. A globalização permeia todas as atividades humanas, influenciando culturas, comportamentos e valores em todo o mundo, por meio da aproximação gerada pelas novas formas de comunicação, permitindo que as empresas sejam administradas sem fronteiras, podendo se inserir em diversas regiões.

2.1.2 Funções Administrativas

Segundo Chiavenato (2000) a administração é um processo que envolve planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros e os recursos da organização para alcançar objetivos organizacionais previamente estabelecidos. E para o mesmo, o administrador precisa desempenhar o planejamento, organização, direção e o controle como funções primordiais. Funções apresentadas na figura a seguir.

Figura 1 - Funções administrativas



Fonte: Chiavenato (2000, p. 16)

A função planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. O planejamento é a primeira função administrativa, e que define os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A função organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. É a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos. A função direção representa a colocação em prática daquilo que foi planejado e organizado. A direção é a função administrativa que envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. A função controle representa o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido. É a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, permitindo as correções necessárias para atenuar os desvios. No conjunto, as quatros funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle – formam o processo administrativo (CHIAVENATO, 2000).

2.1.3 Áreas da Administração

Nos dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano ampla e repleta de complexidades e desafios. O profissional da administração pode atuar nos mais variados níveis de uma organização, desde o hierárquico de supervisão elementar até o de dirigente máximo da organização. Podendo atuar em diversas especializações da administração, como, na produção de bens ou serviços prestados pela organização, na área financeira, em recursos humanos, administração mercadológica ou, ainda, administração geral (CHIAVENATO, 2000).

Campos e Barsano (2016) definem as áreas da administração em recursos humanos, financeira, marketing, produção e administração pública. A administração de recursos humanos envolve técnicas, procedimentos e instrumentos que permite às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos, que são os principais insumos para o sucesso de qualquer organização. A administração financeira visa a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado pelos sócios ou acionistas, cuidando para utilizar da melhor forma possível os recursos organizacionais, os quais são escassos, maximizando assim os retornos aos

proprietários. Cabe a gestão de marketing segmentar o mercado, identificar nichos de atuação, traçar estratégias para reter e fidelizar clientes, desenvolver produtos e soluções em conjunto com as áreas técnicas, visando gerar valor para seus clientes. A administração de produção é a área que se preocupa com a criação de produtos e serviços para atender a demanda do mercado. A administração de produção trata da gestão eficaz dos recursos utilizados na produção dos bens, visando maximizar a lucratividade da empresa. A administração pública envolve todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços públicos, sempre almejando a satisfação das necessidades coletivas do povo, que é detentor de todos os bens públicos. Ao administrar um bem público, busca-se incessantemente concretizar o interesse de todos, seja na área da educação, saúde, segurança pública, entre tantas outras áreas de interesse coletivo.

2.2 EMPREENDEDORISMO

"A palavra empreendedor (*entrepeneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo" (HISRICH 1986, p.18).

O primeiro uso do termo empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, quando tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro para vender as mercadorias do mesmo. Já na Idade Média o termo empreendedor era usado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção utilizando dos recursos disponíveis (DORNELAS, 2001).

Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1988), é um processo de "destruição criativa", através da qual os métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Já Kirzner (1973) tem uma abordagem diferente, para esse autor, o empreendedor é a fonte do equilíbrio, é aquele que encontra uma posição clara e positiva em um ambiente destrutivo, identificando oportunidades no ambiente em que se encontra. O mesmo afirma que o empreendedor é um identificador de oportunidades, além de um indivíduo curioso e atento.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. E define três aspectos básicos referentes ao empreendedor, sendo eles: iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz, o uso dos recursos disponíveis, transformando o ambiente social e econômico onde vive e aceita assumir riscos e a possibilidade de falhar. Para o autor, o processo empreendedor envolve todas as funções, atividade e ações associadas com a criação de novas empresas. Envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Para o autor, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento e o esforço, sendo eles necessários para o desenvolvimento do

negócio. Além da ousadia, para que riscos e decisões sejam assumidos e que não ocorra o desanimo em caso de falhas ou erros.

O movimento do empreendedorismo surgiu no Brasil no final do século XX, por volta de 1990, através de entidades com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). Antes deles pouco se falava sobre empreendedorismo no país, já que tanto o ambiente político quanto o ambiente econômico nacional eram pouco favoráveis e o empreendedor não tinha onde obter informações e auxílio. No Brasil, a preocupação com a criação de empreendimentos duradores e a necessidade da diminuição das taxas de mortalidade dessas pequenas empresas foram, sem dúvida, motivos para a popularização do termo empreendedorismo. No início do século XXI, ações foram desenvolvidas em prol do empreendedorismo, como a criação de programas que buscavam estimular as atividades empreendedoras no setor de tecnologia. O estímulo ao ensino do empreendedorismo com disciplina em instituições de ensino e ensino superior, gerando novas empresas de *software*, as *start-ups*. Além da ação Brasil Empreendedor, realizada pelo Governo Federal, que capacitou mais de 1 milhão de empreendedores e destinou mais de 8 bilhões de reais como recurso financeiro a projetos de novos empreendimentos (DORNELAS, 2001).

Segundo relatório executivo realizado pelo *Global Entrepreuneurship Monitor* – GEM (2017), no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4%, o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos entre 18 e 64 anos de idade, 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora. Quase 50 milhões de brasileiros que já empreendem e/ou realizaram, em 2017, alguma ação visando a criação de um empreendimento em um futuro próximo. Quando se compara o ano de 2017 com o ano anterior tem-se um aumento na taxa de empreendedores novos indo de 14% para 16,3%, e o movimento contrário dos empreendedores nascentes, passando de 6,2% em 2016 para 4,4%. A diminuição do percentual de empreendedores nascentes permite supor que os brasileiros consideraram menos a atividade empreendedora como alternativa de geração de ocupação e renda. E o aumento no percentual dos empreendedores novos indica que os empreendedores nascentes, de períodos anteriores, mantiveram suas atividades, tornando-se novos, permanecendo com seus empreendimentos ativos.

O segundo agrupamento das taxas gerais que o projeto GEM tradicionalmente elabora, diz respeito às taxas de empreendedorismo segundo a motivação do empreendedor. Neste caso as taxas se dividem em empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. Em 2016, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,4 empreendedores por

oportunidade, em 2017 essa relação foi para 1,5. Dessa forma, 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade. O patamar de empreendedorismo por necessidade ainda está significativamente acima da proporção registrada em 2014 (29%), ano anterior à amplificação da crise econômica brasileira (GEM, 2017)

Ao verificar o empreendedorismo no Brasil em 2017, considerando diferentes faixas etárias, nota-se que os jovens de 25 a 34 anos foram os mais ativos na criação de novos negócios, em seguida, aparece aqueles ainda mais jovens, de 18 a 24 anos, 20,3% deles estavam envolvidos com a criação de novos negócios. A faixa etária de 45 a 54 anos é a que mais se destaca, 25,9% dos brasileiros nessa idade são donos ao mesmo tempo que gerenciam negócios já consolidados. Considerando o grau de formação da população empreendedora, chega a quase 12 milhões o número de empreendedores estabelecidos no Brasil que sequer completaram o ensino médio, tem-se como contraponto que 17% dos brasileiros com ensino superior completo são empreendedores estabelecidos (GEM, 2017). De acordo com tabela a seguir.

Tabela 1 – Intensidade da atividade empreendedora segundo estratos da população (taxas específicas) – Brasil, 2017

Estratos da população que se destacam pelos níveis mais altos de atividade empreendedora em estágio inicial	Estratos da população que se destacam pelos níveis mais altos de atividade empreendedora em estágio estabelecido
Mínima diferença entre homens e mulheres, ligeira prevalência do empreendedorismo feminino.	Os homens são mais ativos que as mulheres.
Os mais ativos são os indivíduos de 25 a 34 anos. Os menos ativos encontram-se na faixa de 55 a 64 anos.	Indivíduos na faixa etária de 45 a 54 anos são os mais ativos. Na faixa dos 18 a 24 anos encontram-se os menos ativos.
Os mais ativos são aqueles que possuem apenas o ensino fundamental completo. Os menos ativos possuem o ensino superior completo.	Os mais ativos são aqueles que possuem o ensino fundamental incompleto. Os menos ativos possuem o ensino fundamental completo.
Indivíduos na faixa de renda de até um SM são os mais ativos. Os com renda superior a seis SM os menos ativos.	Indivíduos na faixa de renda superior a seis SM são os mais ativos. Os com renda de até um SM os menos ativos.

Fonte: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017.**

Os empreendedores ao avaliarem as condições para abrir e manter um novo negócio, indicam, na sua maioria, 86,7%, que fatores relacionados a políticas governamentais e programas necessitam de mais iniciativas para a melhoria do ambiente para abrir e manter novos negócios no Brasil. E 45% dos especialistas percebem dificuldades associadas à disponibilização e acesso a recursos financeiro para o fomento das atividades empreendedoras.

Ainda assim, o Brasil, para 50% dos especialistas é reconhecido como sendo um território que impõe poucas barreiras para a abertura de novos negócios (GEM, 2017).

Segundo análise realizada pelo GEM (2017), no ano de 2017 cerca de 72% dos empreendedores em estágio inicial atuam no setor de serviços, 67% deles no setor de serviços orientados ao consumidor. Atividades industriais são a área de atuação de 27% dos empreendedores iniciais e 42,1% dos empreendedores estabelecidos. É possível então perceber que à medida que os negócios vão se consolidando ocorre uma derivação para atividades de maior complexidade técnica e gerencial.

Um dos aspectos mais relevantes para a caracterização do empreendedorismo brasileiro é a sua capacidade de geração de empregos. Estima-se que empreendedores de caráter individual são cerca de 31 milhões dos 49 milhões de empreendedores iniciais ou estabelecidos existentes no país. Cerca de 68,4% de empreendedores estabelecidos não gera nenhum posto de trabalho no negócio que criou. É possível concluir que os empreendedores iniciais, em 2017, empregaram, formal ou informalmente, mais de 8 milhões de pessoas, e os empreendedores estabelecidos, aproximadamente 11 milhões (GEM, 2017).

Aveni (2014) distribui os empreendedores em diferentes categorias, sendo elas, o empreendedor sustentável, que é aquele que tem como visão para seu negócio o desenvolvimento sustentável e não predatório dos recursos naturais, o eco empreendedor, mantem seu foco em negócios verdes, com intenção de melhorar ou reduzir o impacto econômico no meio ambiente, o empreendedor social, é aquele que substitui o Estado ofertando serviços públicos, para realizar um impacto social, o empreendedorismo do conhecimento foca em negócios que gerem conhecimento e inovação como principais resultados, os distritos industriais são uma empresa ou um conjunto de empresas que exerce processos produtivos e o empreendedorismo de gênero trata das mulheres empreendedoras e seus negócios.

Dornelas (2015) divide os empreendedores em oito principais categorias, sendo elas, o empreendedor nato ou mitológico é aquele que é visionário, aclamado e conhecido, criando um império do nada, o empreendedor que aprende (inesperado) é a pessoa que de forma inesperada se deparou com uma oportunidade e dali criou um negócio, o empreendedor serial é aquele que sempre procura criar novos negócios, ele ama o ato de empreender e não somente sua empresa, o empreendedor corporativo é aquele que despende seus talentos e habilidade em corporações, o empreendedor social quer mudar o mundo através de causa de impacto social, o empreendedor por necessidades é aquele que criou um negócio para suprir a necessidade de renda daquele momento, o empreendedor herdeiro é aquele que empreende através da sucessão

familiar e o empreendedor planejado ou normal é aquele que constrói o negócio sobre um planejamento e um plano.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Para Dornelas (2001), o plano de negócios é o documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Se tornando fundamental para o empreendedor, já que define ações e estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. O autor também cita a importância de mensurar, no plano de negócios, a viabilidade de se atingir uma situação futura, dessa forma o plano de negócios serve para o empreendedor como um guia, que deve ser revisado e alterado sempre que necessário. Também podendo ser utilizado para testar a viabilidade de um conceito de negócio, para orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações, atrair recursos financeiros, para transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

O plano de negócio – *business plan* – é como um *check list* e para não deixar nada passar despercebido nele são definidos características e condições que proporcionam uma análise da viabilidade e riscos da implementação do novo empreendimento. Ele serve para retratar o início, meio e fim de um empreendimento, permitindo melhores condições para planejar, organizar, dirigir e controlar o negócio, sendo imprescindível a realização de revisões contínuas no plano de negócio, para mantê-lo atualizado e dinâmico (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Hashimoto (2014), o plano de negócio é um instrumento que ajuda o empreendedor a identificar e enfrentar os obstáculos e mudanças na economia ou no próprio negócio. Serve como documento que consolida o modelo de negócio proposto sob os aspectos financeiros, mercadológicos, operacionais, estratégicos e estruturais, de forma a integrar os diferentes elementos que compõem um novo negócio sob uma visão holística e abrangente.

Para Sahlman (1997, p.96):

> A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E os planos de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Para Rosa (2013, p.13) o plano de negócios é definido da seguinte forma:

> O plano de negócio é um documento que mostra o que deve ser feito e como deve ser feito para que os objetivos almejados pela empresa sejam conquistados, de modo que

> não sejam cometidos erros no mercado. Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Segundo Hashimoto (2014) a dificuldade do empreendedor em enxergar o negócio como um todo é uma das principais causas da mortalidade de empresas nascentes no Brasil. O empreendedor, normalmente apresenta pleno domínio de uma parte do negócio, porém é totalmente inepto nas demais áreas. Geralmente o elo fraco da corrente é representado por essa deficiência, pois de nada adianta o empreendedor ter domínio técnico do produto se não souber o mínimo de gestão de pessoas. De nada serve o pleno conhecimento do mercado que está inserido e do seu consumidor se ele não dominar ao menos o básico da área financeira. Para que o empreendimento seja um negócio saudável, ele precisa que o empreendedor ou sua equipe possuam pleno domínio em todos os âmbitos do negócio. Através do plano de negócios é possível ver o empreendimento de forma integrada, por ser o documento que reúne informações sobre o futuro do negócio, com o objetivo de apresentar uma análise de sua potencialidade e viabilidade e facilitar sua implantação.

Chiavenato (2006) descreve o processo de desenvolvimento de um plano de negócios através de seis etapas, sendo a primeira etapa realizar a análise do segmento em que se pretende atuar, cria o perfil de cliente ideal, analisar a concorrência e os consumidores, como também, uma análise do ambiente externo do novo empreendimento. A segunda etapa compreende o levantamento de dados como as características do produto/serviço, precificação e suas condições, além da formatação jurídica e da estrutura organizacional. A terceira etapa é onde será desenvolvido missão, visão e valores do novo empreendimento, assim como a definição das estratégias de negócio e os objetivos estratégicos de longo prazo, para a elaboração do plano estratégico. Na quarta etapa ocorre a elaboração de um plano operacional que deve abordar tópicos como a previsão de demanda, o planejamento da produção, a previsão de despesas gerais e o fluxo de caixa. A quinta etapa consiste em realizar um resumo executivo com as informações relatadas nas etapas anteriores. A sexta e última etapa serve para criar uma sistemática de avaliação da implementação e monitoramento do plano de negócios.

Para Biagio (2013) o plano de negócio serve para demonstrar a viabilidade da empresa, serve como uma ferramenta de avaliação do desempenho do negócio, serve como guia para a tomada de decisões e como uma ferramenta de apresentação da empresa. O autor defende que não existe uma predefinição da estrutura do plano de negócios, cada empresa deve adequar suas necessidades ao plano no ato de sua elaboração, dando ênfase nas áreas e detalhes que lhe

forem mais uteis e que ornem com os objetivos traçados, procurando a formatação mais adequada à sua empresa.

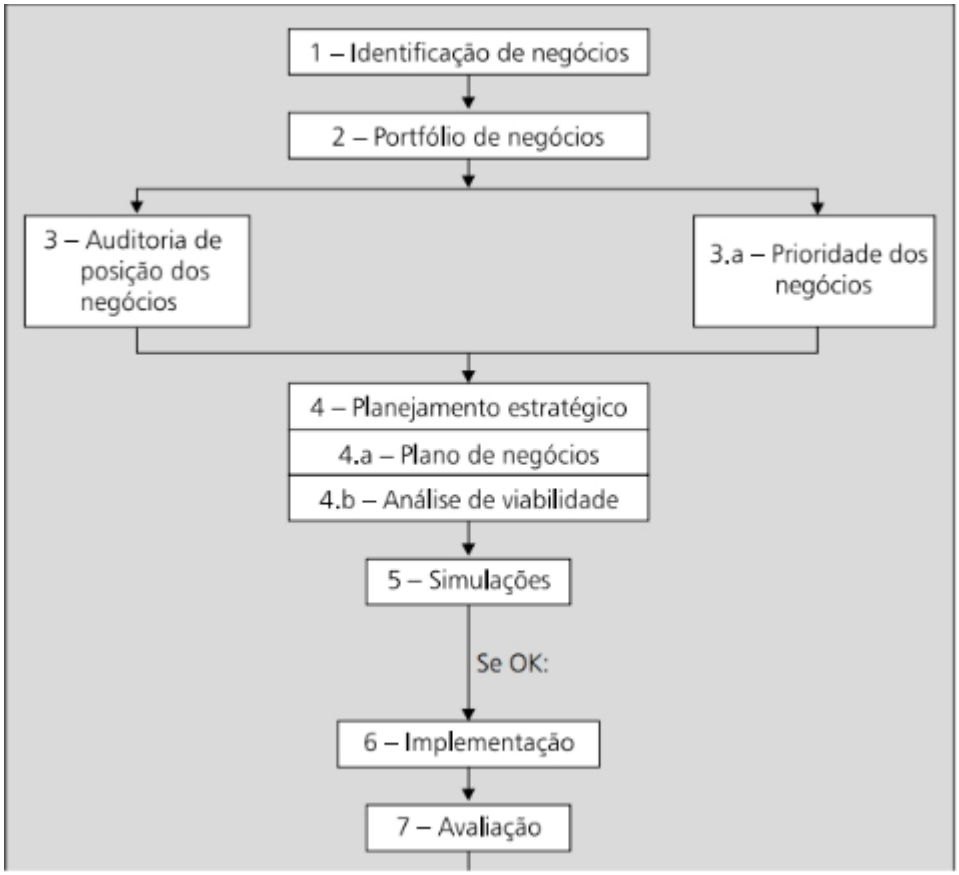
Apesar da importância alcançada pelo plano de negócios, o mesmo continua, equivocadamente, sendo confundido com o plano estratégico. Confusão que pode ser considerada um equívoco, pela diferença de amplitude entre ambos. Onde o plano de negócios foca em dados e informações passadas e atuais. Enquanto o plano estratégico faz análises futuras e de cenários (OLIVEIRA, 2014).

Um novo negócio pode e deve considerar diferentes assuntos a serem analisados e interligados, tais como a análise e definição de segmento do mercado, estudo da evolução dos processos e tecnologias, delineamento competitivo, desenvolvimento de marca, modelo de administração, parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores, análise econômico-financeira, entre outros. O plano de negócio tem forte interação com os diversos assuntos que envolvem um empreendimento, principalmente em relação a viabilidade do negócio (OLIVEIRA, 2014).

Para Casarotto (2016) o desenvolvimento de um plano de negócio deve seguir 9 passos, sendo eles a definição da estratégia, a análise de mercado, análise estratégica de produção, tecnologia e sistema de produção, avaliação logística e a localização da fabricação, definição dos investimentos e análise econômico-financeira, constituição da empresa, esquema e gerenciamento do projeto, análise das habilidades empreendedoras e avaliação dos dados utilizados nas etapas anteriores.

Para Oliveira (2014) o processo de identificação e análise de possíveis negócios pode ser desenvolvido em sete etapas. Primeiro é realizada a identificação dos negócios que o empreendedor considera válido. Segundo é o estabelecimento do portfólio de negócios, agrupando-os pelas suas características. O terceiro passo é a auditoria de posição de cada negócio, quanto à sua validade como negócio para o empreendedor. A quarta etapa é o estabelecimento do planejamento estratégico, do plano de negócios e a análise de viabilidade. Quinto passo é a realização de simulações. Na sexta etapa ocorre a implementação do negócio escolhido, caso o mesmo seja viável. O sétimo e último passo é a avaliação dos resultados apresentados em relação aos resultados planejados. Na sequência, figura ilustrativa dos sete passos.

Figura 2 - Identificação e análise de negócios



Fonte: Oliveira (2014, p. 102)

O plano de negócio é como um mapa. Nele estão determinados objetivos, metas, responsáveis e as respectivas análises necessárias, permitindo utilizá-lo como um guia, onde todos os envolvidos conseguem se situar e saber o que está acontecendo, quando e como ocorrerá e o objetivo disto, o porquê. Ele é o medidor das ações do novo ou já existente negócio, pois através do cumprimento das metas e o alcance dos objetivos presentes no plano consegue-se medir o que está ocorrendo. O plano de negócios é também um roteiro, onde são levantadas questões e reflexões sobre uma ideia para que, de forma mais fácil e segura, seja possível transformá-lá em algo real, diminuindo a ocorrência de possíveis erros e imprevistos futuros. É, ao mesmo tempo, um roteiro para a tomada de decisões e um guia de apoio para definições do que faze (TAJRA, 2014).

2.4 MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS

O Canvas é um esquema visual que possibilita a cocriação de modelos de negócios analisando nove elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor,

parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (HSM, 2017).

Segundo artigo elaborado e disponibilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2018), o Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou já existentes, através de um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos. As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do seu negócio, ou seja, a forma como você irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado.

Tajra (2014) sugere que o empreendedor elabore seu modelo de negócios através do Canvas, com a participação de outras pessoas e com a técnica do brainstorming para o levantamento das informações que irão direcionar essa organização. Os componentes devem ser preenchidos com diferentes ideias, devendo permanecer o que a empresa considerar mais adequado para sua vantagem competitiva. É indicado que a discussão seja realizada utilizando o modelo de negócio Canvas, pois é ideal que toda a concepção do negócio seja visualizada em uma única página, integrando os nove componentes do mesmo. O modelo de negócios sugerido pela metodologia de Alex Osterwalder utiliza muitas informações previstas em um plano de negócios, porém a forma como ele propõe a sua organização e o seu desenvolvimento sugere que a criação seja mais participativa e visual, o que favorece um processo de criação inovador de uma organização. Conforme etapas ilustradas na figura seguir.

Figura 3 - Etapas para elaboração do plano de negócios

Fonte: Dornelas et al. (2016, p.14)

O Canvas pode ser dividido em duas partes, graças a disposição de seus blocos, onde temos um lado emocional, este sendo o lado direito, que aborda relacionamento, interação e a geração de valor, dessa forma o lado esquerdo é identificado como lado lógico ou racional,

cujo foco está na eficiência do processo. A proposição de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado se desenvolve (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A análise estruturada de uma ideia para transformá-la em uma oportunidade existe para facilitar uma decisão. O modelo de negócio Canvas é uma proposta que tem como objetivo analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio baseado nessa ideia. Tudo de forma prática, visual e colaborativa. Finalizado, o plano de negócios mostrará os componentes do empreendimento, investimentos necessários, estratégias para atingir resultados, projeção de receita e lucro e a viabilidade do negócio. Sendo uma excelente ferramenta para análise de oportunidade, etapa importante do processo empreendedor que ocorre antes da elaboração do plano de negócios. O autor indica que o Canvas seja complementado com uma pesquisa primaria de mercado, pois, dessa forma, o empreendedor possuíra informações mais completas, podendo escolher se continuará a análise de oportunidade com ou sem um plano de negócios tradicional estruturado. Para realizar tal pesquisa, o autor indica que seja definido a amostra e as perguntas apresentadas no questionário, seja realizada a validação do questionário antes da aplicação do mesmo, após será aplicado o questionário validado junto ao público-alvo e por último deve-se analisar os dados obtidos que possibilitam a tomada de decisões estratégicas (DORNELAS et al., 2016).

O modelo possui nove blocos integrados, tendo como premissa principal a resposta das perguntas de cada bloco de maneira objetiva pelo empreendedor, iniciando pela proposta de valor ou segmentos de clientes e deliberadamente respondendo às questões dos demais blocos do lado direito: canais e relacionamento. Em seguida, devem ser preenchidos os blocos atividades, parceiros e recursos chave, os blocos de receitas e custos. Sugere-se a aplicação do modelo de negócio Canvas através do uso de notas colantes (*post-it*), para fixar nos blocos as respostas no lugar das perguntas que constam visualmente no quadro, contribuindo para a evolução do modelo, tornando-o um protótipo ou modelo inicial. Ao concluir o Canvas, o empreendedor terá uma análise de oportunidade e poderá, então, fazer a pesquisa primaria junto ao seu público-alvo. Em seguida, estará preparado para desenvolver o plano de negócios da empresa (DORNELAS et al., 2016). Modelo de negócio de Canvas representado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de clientes
Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?	*Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?*	*Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?*	*Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?*	*Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?*
	Recursos-chave *Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?*		**Canais** *Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?*	

Estrutura de custos	Fontes de receita
Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?	*Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?*

Fonte: Dornelas et al. (2016. p. 17)

Os nove blocos inseridos no modelo de negócio Canvas podem ser agrupados em como, o que, para quem e quanto. As parcerias, atividades e recursos chave demonstram como funcionara o negócio. A proposta de valor define o que será comercializado, seja produto ou serviço e o valor que possui para os clientes. O relacionamento com clientes, o segmento de clientes e os canais de comunicação para com os clientes definem para quem o negócio será direcionado. E, por último, a estrutura de custos e as fontes de receita delineiam quanto será investido, gasto e recebido ao realizar o negócio analisado (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Dentre os nove blocos presentes no modelo de negócio Canvas, temos a proposta de valor, bloco central que guia todo o restante do empreendimento, nele é tratado o valor percebido pelo cliente, quais necessidades dos clientes a marca pode resolver, quais segmentos de clientes são atingidos pelos produtos e serviços ofertados, qual é o valor que a empresa entrega ao cliente. Os parceiros-chave, bloco que trata de quais serão as principais conexões que estarão presentes no funcionamento do empreendimento. Temos as atividades-chave, que aborda quais atividades são necessárias para conseguir entregar a sua proposta de valor ao seu cliente. Os recursos-chave representam os principais recursos para exercer a atividade que a

empresa se propôs. O relacionamento com os clientes retrata as estratégias e meios que a organização utilizara para conquistar seus clientes, além de como mantê-los e como atingir mais pessoas. No bloco de canais são tratados os meios pelo qual a empresa se conectará com o cliente e qual canal é mais eficiente para obter o resultado esperado. No bloco seguimentos de clientes são apresentados os públicos mais importantes para a empresa, para quem foi criado o valor. A estrutura de custos é onde são representados os principais valores ou os valores mais expressivos para o empreendimento. E, como último bloco, as fontes de receita englobam a estratégia de precificação, o modelo de receita que mais funciona para a empresa em determinado momento e qual é o retorno estimado e o retorno real (DORNELAS et al., 2016).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011) essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o plano de negócios da organização, de seus concorrentes ou de qualquer outra empresa. O conceito Canvas já foi aplicado e testado em todo o mundo e é utilizado por grandes organizações, podendo ser utilizado para diversos fins, servindo para visualizar o negócio como um todo para auxiliar o processo de tomada de decisão, ao criar diálogos, estabelecendo uma linguagem e uma base comum para todos os colaboradores, criando modelos inovadores e criativos, através da colaboração, gerando engajamento entre os times. Serve para ilustrar como o negócio faz sentido para todas as áreas de um empreendimento. A flexibilidade do modelo permite considerar os objetivos dos diferentes empreendimentos existentes, trazendo clareza a real proposta de valor do negócio e como torná-lo sustentável, permitindo formar ideias viáveis, ao utilizar o modelo de negócios para cobrir todas as dimensões fundamentais de um empreendimento. Serve para ajustar o foco do empreendimento já existente e de seus times para atingir melhores resultados e adquirir novas oportunidades, gerando vantagem competitiva. Os autores ainda destacam a importância do pensamento visual, pois no Canvas um elemento influencia o outro, só fazendo sentido como um todo, dessa forma, ao representar visualmente, transformamos suposições em informações explicitas. O modelo se torna tangível, permitindo discussões e alterações mais claras, dando vida ao modelo e facilitando a cooperação, já que o uso de artifícios visuais, como figuras e notas, se dá para facilitar o desenvolvimento e análise do modelo de negócio.

3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A seguir apresenta-se a caracterização do negócio, com os dados do setor e os dados do novo empreendimento, seus serviços comercializados, seus clientes alvos, o mercado de atuação e sua estrutura organizacional.

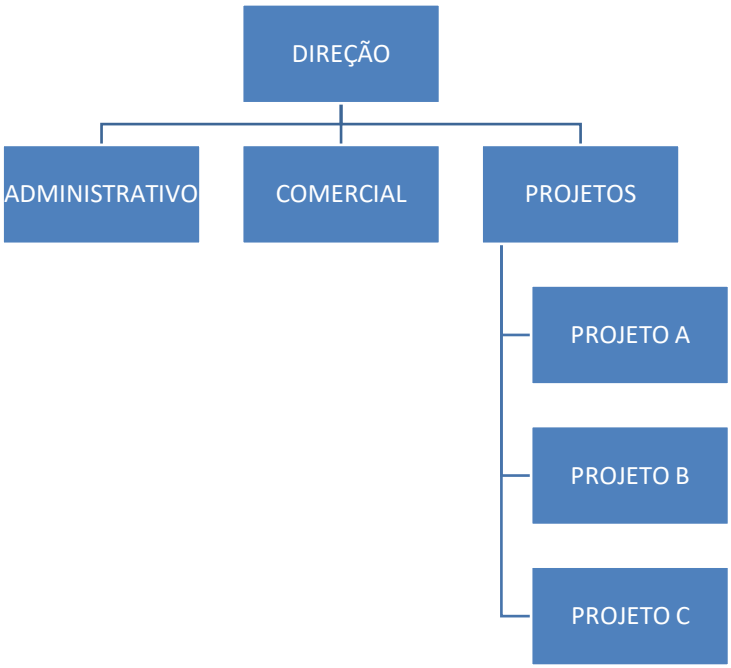
3.1 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Este relatório propõe um novo empreendimento no setor de serviços, sendo um escritório de Consultoria Empresarial, que possui razão social CL Consultoria ME e nome fantasia CL Consultoria Empresarial. Seu ramo de atividade 7020-4/00, conforme Código Nacional de Atividade Econômica e IBGE (2019), trata de atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica. O empreendimento tratará de serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para a gestão empresarial, em matéria de planejamento, organização, reengenharia, controle orçamentário, informação e gestão. Suprindo necessidades das áreas contábil e financeira, de recursos humanos e departamento pessoal, marketing e comunicação, logística e produção. Contando com apoio presencial, remoto e através de treinamentos ou oficinas, seja por consultoria ou por *softwares* de gestão.

A CL Consultoria terá como clientes micro e pequenos empresas e empreendedores que precisam se estabelecer no mercado e para isso buscam soluções para maximizar lucros, minimizar despesas e ruídos, otimizar recursos e capacitar mão de obra. Seus parceiros e fornecedores serão as empresas de *software* e as empresas que trabalham com *hardware* regionais, além de empresas que trabalhem com itens de uso diário recicláveis para escritório. Seus concorrentes diretos serão empresas de consultoria locais que atendam o mesmo público-alvo da CL Consultoria, e, de forma indireta, temos as consultorias nacionais que prestam visitação e trabalham de forma remota para atender o mesmo público.

Caracterizada juridicamente como microempresa (ME), o empreendimento contará com estrutura física localizada na Região da Grande Florianópolis, possuindo todo e qualquer equipamento necessário para execução de sua atividade-fim, como rede elétrica, computadores, telefones etc. Sua estrutura organizacional contará com direção, com setor administrativo, setor comercial e setor de projetos, numa estrutura organizacional com departamentalização por projetos, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 4 - Fluxograma CL Consultoria Empresarial ME



Fonte: A autora (2019).

Dentro de sua estrutura organizacional possuímos a Direção, que conta com a Diretora-Presidente da empresa, o setor Administrativo, que engloba as áreas do financeiro, recursos humanos e marketing, alimentando a direção com as métricas e dados necessários para a tomada de decisão e planejamento e lidando com a comunicação interna e externa da empresa, o setor Comercial, onde temos a pré e pós venda, os consultores e o atendimento, e, por último, o setor de Projetos, onde serão alocados os consultores necessários para a realização de cada projeto, ou seja, cada empresa ou empreendedor contratante.

3.2 IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL

O aumento exponencial da consultoria empresarial, ocorreu majoritariamente no Brasil no decorrer do século XX, quando o mercado passou por solavancos e as organizações precisaram se atualizar. Essas mudanças no cenário nacional resultaram no aumento da competitividade entre as indústrias, no surgimento de novos estilos de administração, a necessidade de melhoramento contínuo e a procura por serviços terceirizados. Fatores responsáveis pelo aumento da procura por consultoria empresarial até os dias de hoje (QUINTELLA, 1994).

Segundo Sebrae (2016), no Brasil em 2012, foram constituídas aproximadamente 618 mil empresas no setor de serviços, tendo uma variação da taxa de sobrevivência de 25% a

90%, sendo eles respectivamente os serviços de transporte rodoviário municipal (25%) e os serviços de tatuagem e colocação de *piercing* (90%). Já os serviços de consultoria em gestão empresarial obtiveram o índice de 53% de sobrevivência em 2 anos de constituição do negócio, totalizando mais de 6 mil empresas constituídas no ano de 2012. Conforme dados apresentados na tabela a seguir.

Tabela 2 - Número de empresas constituídas e taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2012, no setor de serviços

Serviços	Total de empresas constituídas em 2012	Taxa de sobrevivência (2 anos)
Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	6.054	53%

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012).

Segundo dados do IBGE (2018), entre os anos de 2010 e 2015, o estoque de empresas registrou uma taxa média anual de crescimento de 2% ao ano, resultando em um aumento de 3.424 empresas em relação ao ano anterior, consequentemente houve o aumento da taxa média de empregos formais em 1,8%.

Conforme pesquisa Cidade Empreendedora, realizada pelo Sebrae (2017), em Florianópolis 61,8% dos empreendimentos são do setor de prestação de serviços, sendo ele o setor que mais emprega no município com um índice de 79,9%. A capital catarinense se encontra em segundo lugar no ranking das Cidades Empreendedoras do Brasil, tendo como dado mais relevante a sua alta capacidade de mercado, ultrapassando conterrâneos catarinenses, como Joinville e Blumenau.

Segundo dados do IBGE (2016), a cidade de Florianópolis apresentou nas últimas décadas uma evolução da renda per capita média. De acordo com dados do último Censo Demográfico de 2010, o valor do rendimento médio domiciliar per capita dos domicílios florianopolitanos alcançou o patamar R$ 1.905,00 – o que significou a melhor média catarinense.

Já no âmbito empresarial, segundo Sebrae (2017), em Florianópolis a prestação de serviços voltada para consultoria movimentou no ano de 2015 mais de R$1.000.000,00, possuindo mais de 500 empresas formais registradas, conforme dados apresentados na tabela a seguir.

Tabela 3 - Atividades profissionais, cientificas e técnicas, 2015

Atividades profissionais, científicas e técnicas

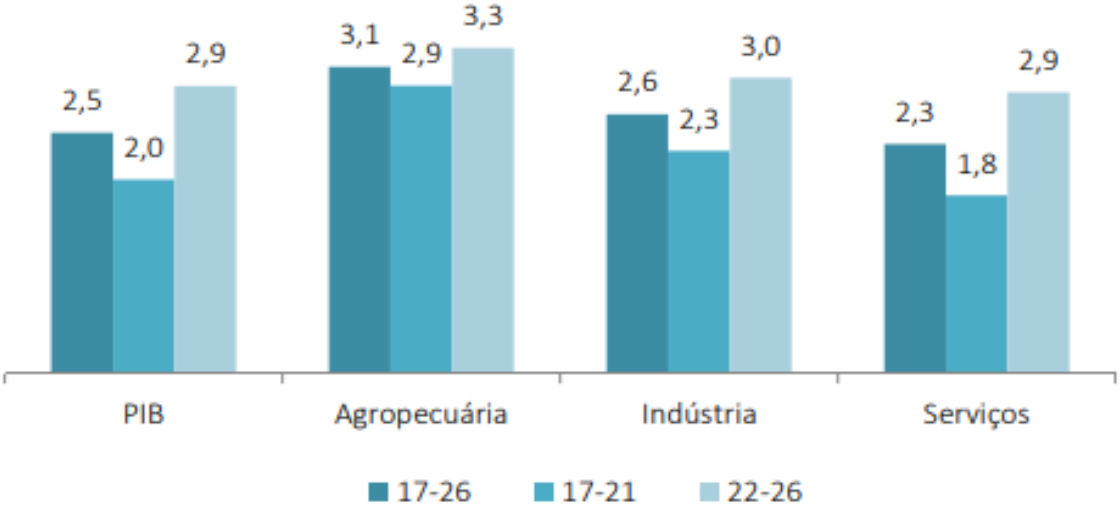
De acordo com dados do MTE, em 2015, o município contava 3.501 empresas que respondiam por 10.523 empregos formais. E um VAF de R$ 15,9 milhões.
* Em 2014, o setor contribuiu para o PIB municipal com R$ 837,1 milhões.

Atividade:	VAF (R$)	Empresas	Empregos
- Atividades jurídicas, de contabilidade e de auditoria	-	1.004	2.889
- Atividades de sedes de empresas e de consultoria em gestão empresarial	1.397.003	583	225
- Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas	9.792.899	968	3.057
- Pesquisa e desenvolvimento científico	121.064	59	2.055
- Publicidade e pesquisa de mercado	406.881	425	765
- Outras atividades profissionais, científicas e técnicas	4.130.280	406	1.481
- Atividades veterinárias	880	56	51

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS – Dec. 76.900/75; Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina – Valor Adicionado Fiscal – 2015 e Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina - Diretoria de Estatística e Cartografia - 2014.

Conforme pesquisa realizada pela Empresa de Pesquisa Energética – EPE (2017), sobre o cenário macroeconômico do país para os próximos dez anos, espera-se que o setor de serviços cresça a uma taxa média de 2,3% ao ano, dentro desse horizonte, conforme dados apresentados nos gráficos a seguir.

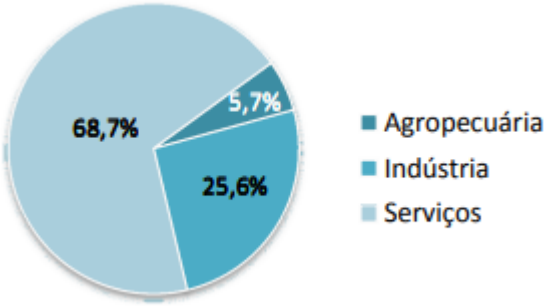
Gráfico 1 - Projeção de crescimento médio (% a.a.) – macros setores – 2017-2026



Fonte: Empresa de Pesquisa Energética – EPE (2017).

No gráfico 2, em sequência, é demonstrado a participação estimada dos macrossetores em 2026.

Gráfico 2 - Participação dos macrossetores em 2026 (%)

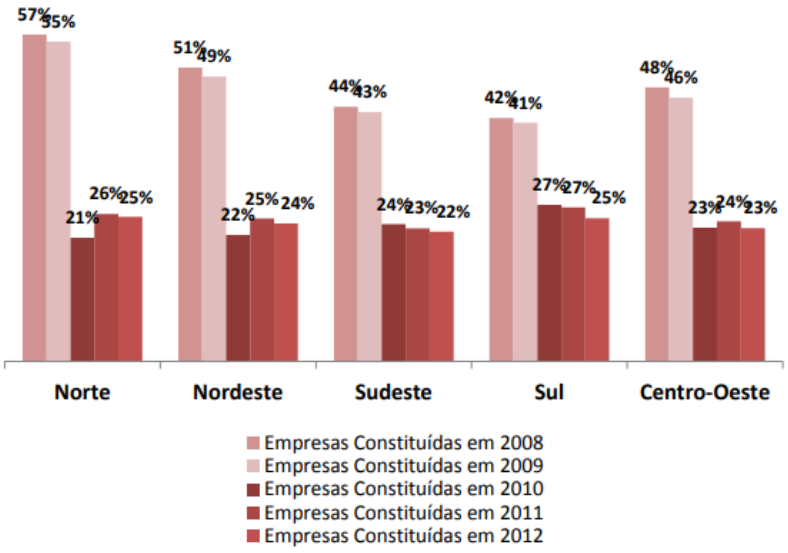


Fonte: Empresa de Pesquisa Energética – EPE (2017).

> No período recente, o setor foi afetado pela retração da demanda interna, decorrente da crise e do aumento do desemprego, que, associado a altas taxas de inflação e juros, atuaram para a deterioração da massa salarial e do poder de compra dos agentes.
> O setor de serviços brasileiro possui considerável potencial de crescimento, em parte como consequência do movimento de ganho de participação já observado nos últimos anos, mas também em função do potencial de evolução de um perfil de baixo valor agregado para um perfil de maior conteúdo tecnológico, principalmente aqueles ligados à informática, telecomunicações, logística, entre outros. Este tipo de serviços, conhecidos como "serviços modernos", atuam de forma complementar à indústria, agregando valor ao bem final através das atividades de design, marketing, etc. No entanto, para que essa evolução aconteça serão necessários importantes investimentos em qualificação de mão obra e sofisticação da estrutura produtiva brasileira. (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA - EPE, 2017, P. 22)

Segundo Sebrae (2016), o Sul e o Norte do país compreendem as regiões que possuem maior taxa de mortalidade de empresas, com aproximadamente 25% das empresas finalizando seus negócios após dois anos de constituição, conforme dados apresentados no gráfico a seguir.

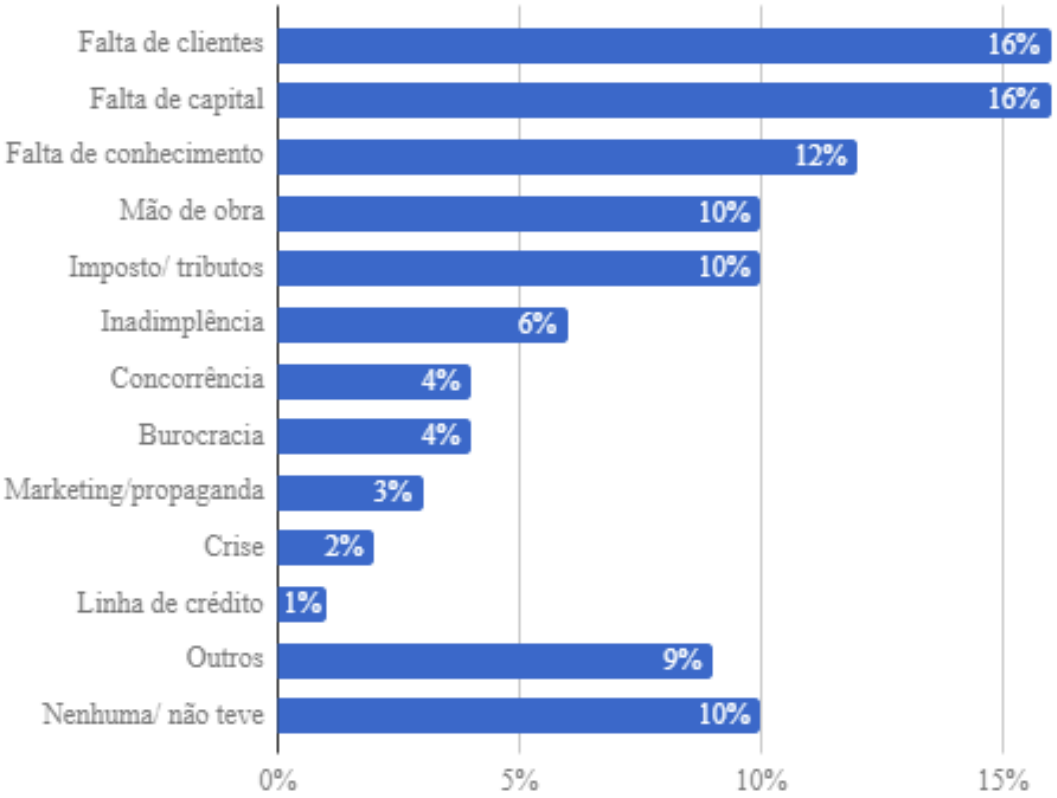
Gráfico 3 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos por região



Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016)

Segundo pesquisa Sobrevivência das Empresas no Brasil, realizada pelo Sebrae (2016), existem quatro principais causas para a mortalidade das empresas no Brasil, sendo elas: a situação do empresário antes da abertura da empresa, o planejamento do negócio, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do empreendimento em si. O estudo também relata que o dono da empresa que não sobrevive é aquele que não realizou o planejamento do negócio antes de executá-lo ou no seu dia-a-dia, possui dificuldades em negociar prazos com seus fornecedores, não obteve as linhas de créditos necessárias ou corretas, não possui capacitação técnica em gestão empresarial e nem busca por mão-de-obra qualificada para aprimorar o negócio, não se preocupa em aperfeiçoar seus produtos e serviços, não atualiza a si e sua equipe, não acompanha nem controla o fluxo de despesas e receitas do empreendimento e não possui diferencial comparado aos seus concorrentes. A pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), também demonstra as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no primeiro ano de atividade do negócio. Entre as principais dificuldades estão: a falta de clientes, a falta de capital, a falta de conhecimento e a mão de obra. Conforme dados demonstrados no gráfico a seguir.

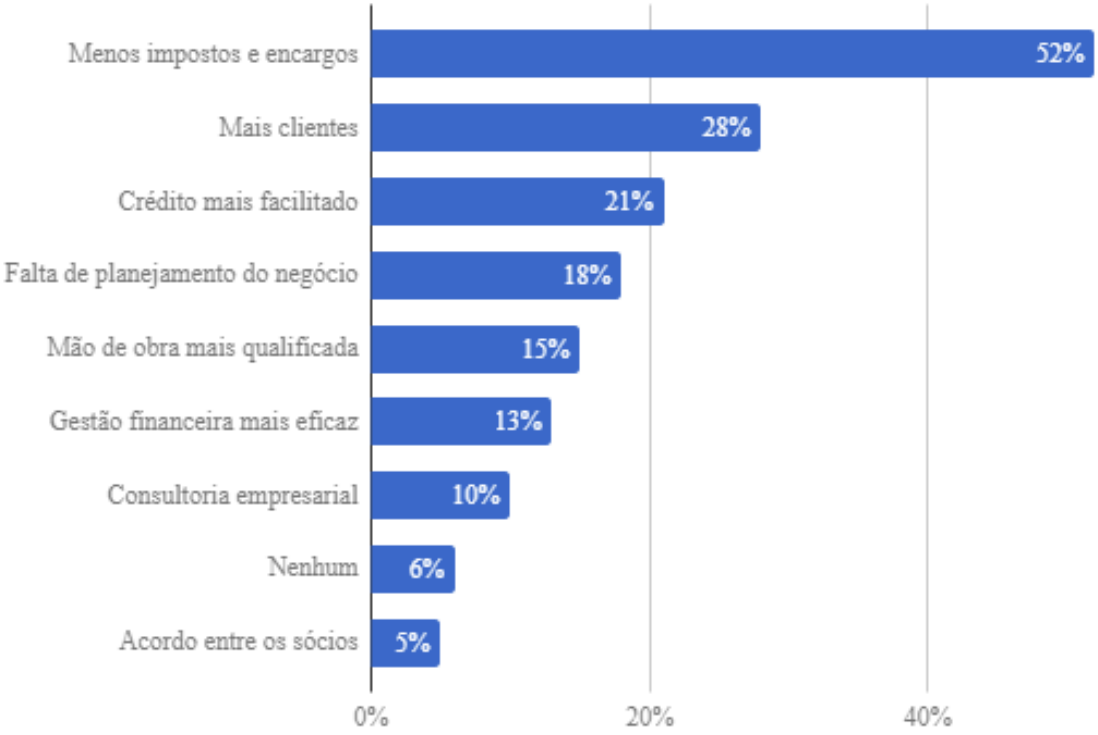
Gráfico 4 - Dificuldades enfrentadas por empreendedores no primeiro ano de atividade no Brasil



Fonte: Sobrevivencia das empresas no Brasil, Sebrae (2016).

No mesmo estudo realizado pelo Sebrae (2016), é apresentado o que os empreendedores que enceraram suas atividades acreditam ser útil para evitar o fechamento das empresas. Dentre os tópicos citados, se encontram com maior relevância: menos impostos e encargos, mais clientes, crédito mais facilitado e melhor planejamento do negócio. Dado demonstrados no gráfico em sequência.

Gráfico 5 - O que teria sido útil para evitar o encerramento das atividades



Fonte: Sobrevivencia das empresas no Brasil, Sebrae (2016).

As principais razões para a falência de empresas, principalmente de pequeno porte, são a falta de competência em gestão empresarial, falta de planejamento, a dificuldade em conseguir crédito e a despreocupação com o fluxo de caixa empresarial por parte dos empreendedores. A partir disso, a consultoria pode ser considerada como fator de sucesso para aumentar a sobrevivência, melhorar o desempenho e gerar desenvolvimento econômico nos empreendimentos, sejam elas novos ou já consolidados no mercado. (SEBRAE, 2015)

3.3 CONSULTORIA EMPRESARIAL E A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A terceirização de serviços no Brasil, conforme Lei 13.429[4], de 31 de março de 2017, abrange a contratação de terceiros para realizar atividade específica-determinada com o objetivo de auxiliar a atividade-fim da empresa contratante.

Terceirizar serviços possibilita ao contratante mais tempo e atenção para focar nas demais atividades desempenhadas pela empresa, da mesma forma que simplifica a estrutura administrativa por diminuir o número de obrigações diretas com as quais a empresa terá que lidar diariamente (MARTINS, 2001).

Segundo Prado e Takaoka (2006), a terceirização é mais do que um processo para cortar custos organizacionais, é um processo que agrega valor, vantagem competitiva e constitui a estratégia chave do negócio. Para eles, a prática da terceirização não é novidade na realidade organizacional e está relacionada com a procura por qualidade, competitividade e produtividade. Com a terceirização, a empresa consegue focar na sua estratégia, naquilo que é capaz de fazer melhor, deixando tarefas secundárias e auxiliares para serem realizadas por outras empresas, de forma especializada, racional e com menor custo. Dessa forma a terceirização pode ser vista como uma ferramenta para auxiliar na reestruturação organizacional, melhorando a produtividade, a competitividade e o comprometimento da empresa. Ainda segundo os autores, aquele que decide terceirizar segue três propósitos básicos: minimizar custos, sejam diretos ou indiretos; elevar o nível de eficiência, de uma atividade ou de modo geral; e a manutenção da lealdade à empresa, por parte da concedente do serviço terceirizado.

Segundo Muñoz-Doyague e Nieto (2012), existem inúmeros fatores que levam empresas a utilizarem a terceirização, dentre eles, os principais são: a especialização por parte do prestador do serviço; o maior foco a atividade principal; o aumento da produtividade; a utilização de novas tecnologias; a não necessidade de recursos internos; uma maior qualidade dos serviços; o aumento da flexibilidade na gestão; a redução dos custos; o controle das operações; a redução do ativo patrimonial da empresa e o aumento da competitividade.

---

[4] BRASIL. **Lei n° 13.429, de 31 de março de 2017**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

Prado e Takaoka (2006) acreditam que ao combinar a concentração dos recursos próprios da empresa em suas competências principais e terceirizar aquelas atividades que ela não possui necessidade estratégica e nem capacidade especial, permite alavancar habilidades e recursos organizacionais.

Porter (1999) considera difícil desempenhar todas as atividades organizacionais com extremo foco, dessa forma, algo pode se perder no meio do caminho, pois atividades recebem menos atenção e acabam ocasionando erros. Para o autor, a terceirização dessas atividades é uma opção para ter a produtividade dos especialistas atrelada a alguns processos da empresa, obtendo melhores resultados e maior competitividade quanto aos concorrentes.

3.4 CONSULTORIA EMPRESARIAL A OS ASPECTOS TECNOLÓGICOS

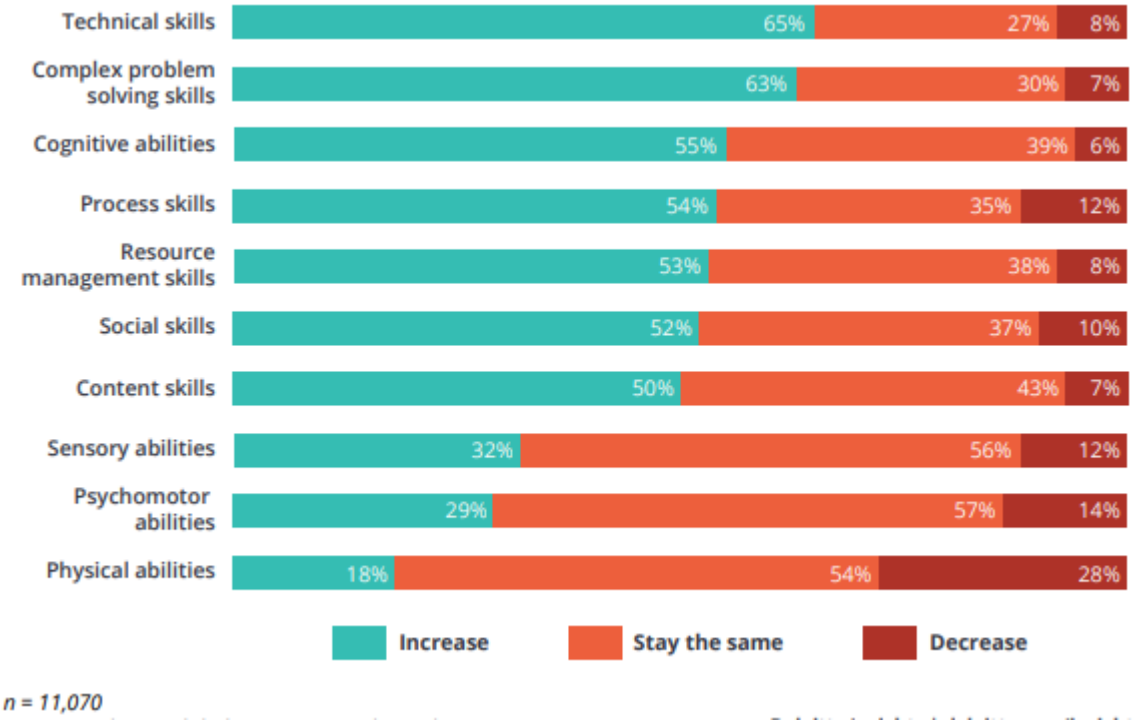
No Brasil, desde o final da década de 70, a tecnologia vem sendo implementada nas empresas. Atualmente, essas mesmas tecnologias são vitais na corrida competitiva entre as organizações. Os objetivos perseguidos pelas empresas ao adotarem inovações tecnológicas variam bastante, seja para modernizar, prestar melhor atendimento, otimizar processos, obter um maior controle e gerenciamento, minimizar custos ou para se adequar a novas políticas econômicas e sociais do governo (GONÇALVES, 1994).

Comumente conhecido, o *Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, o ERP, é responsável por criar uma base de dados operacional e gerencial que facilita o trabalho em conjunto de diferentes departamentos, diminuindo o ruído entre os colaboradores e os índices de retrabalho por perda de informação. O *software* automatiza os processos, elimina controles paralelos, melhora a comunicação, aumenta a produtividade. facilita análises e a tomada de decisões (BIETHAHN; STUMMEYER E ALMSTEDT, 1997).

Segundo relatório *The Rise of the Social Enterprise*, realizado pela Deloitte (2018), a Inteligência Artificial (IA) e a robótica estão se expandindo mais rápido do que imaginado quanto ao ambiente de trabalho, cada vez mais grandes companhias estão implementando ou desenvolvendo essas tecnologias, essas mesmas companhias acreditam que tecnologias como a inteligência artificial se tornam mais eficazes ao complementarem o ser humano e não o substituindo. Das empresas entrevistadas pela Deloitte 42% acreditam que em até 5 anos a IA estará presente em tarefas empresariais desempenhadas diariamente. Dados também apresentam que 72% das empresas já considera alguma das tecnologias anteriormente citadas de extrema importância e conseguem ver uso delas nas organizações agora e no futuro próximo.

Estudos indicam que a inteligência artificial e a robótica podem melhorar o desempenho de uma série de atividades desempenhadas dentro das organizações, sendo elas, atividades que necessitam de habilidades técnicas, habilidades de resolução de questões e problemas complexos, habilidades cognitivas, habilidade de processos, habilidade de gerenciamento de recursos, habilidade social e criação de conteúdo (DELOITTE, 2018). Conforme dados apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Ênfase esperada em habilidades de força de trabalho com a integração da IA e robótica nas empresas



Fonte: *Deloitte Global Human Capital Trends*, 2018.

Após o desenvolvimento e apresentação da fundamentação teórica deste trabalho, tem-se a seguir o capítulo que trata do diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentados a descrição dos dados e resultados obtidos em entrevistas feitas com 2 (dois) escritórios de consultoria empresarial e com 2 (dois) clientes que usufruem de serviços de consultoria empresarial, todos localizados na região da Grande Florianópolis, Santa Catarina. Tais dados foram coletados a partir de uma pesquisa em forma de questionário com respostas abertas, conforme descrito no tópico de procedimentos metodológicos. A aplicação dos questionários teve como intuito, trazer as percepções dos atores envolvidos com a empresa, a fim de alimentar as informações necessárias para o desenvolvimento do modelo de negócio de Canvas. Para manter o critério de sigilo, os nomes das empresas serão substituídos por fictícios, sendo elas, a empresa Alfa e a empresa Beta, na apresentação dos dados.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO COM EMPRESAS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Foram aplicados questionários com duas empresas que prestam serviço de consultoria empresarial, aqui identificadas como Alfa e Beta (roteiro no apêndice A).

A empresa Alfa é um escritório de consultoria empresarial, que nasceu no final de 2017, na cidade de Florianópolis – Santa Catarina, contando com um segundo escritório na região de Itapema – Santa Catarina, A empresa conta com apoio de 10 colaboradores fixos e alguns profissionais que atuam em projetos pontuais. A empresa tem como principais serviços a consultoria empresarial, análise estratégica, processo de licenciamento, projetos empresariais e estudos ambientais. Com foco em auxiliar empresas a adquirirem licenças empresariais para diversos fins e necessidades, tendo como principais demandas a consultoria empresarial e ambiental. O perfil de seus clientes são micro e pequenas empresas que necessitam de licenças para seu funcionamento, parametrização de processos e expansão.

A empresa Beta é uma consultoria de gerenciamento empresarial, que nasceu em 2015 no estado de Santa Catarina, atuando ativamente com escritórios em Florianópolis, Blumenau e Jaraguá do Sul. Conta com três sócios que coordenam as diferentes frentes da empresa e cerca de 10 colaboradores em diferentes áreas, distribuídos nas três localizações da empresa. Especializada em consultoria, assessoria e diagnóstico empresarial, em consultoria administrativa, financeira e comercial, em planejamento estratégico, em fusões e aquisições, em coach executivo e pessoal, em comunicação organizacional e em treinamentos e palestras.

O seu perfil de clientes são pequenas e médias empresas, de qualquer segmento, que busquem auxílio no gerenciamento de seus processos, aprimoramento e engajamento de pessoal e análise estratégica de mercado.

A respondente do questionário pela empresa Alfa, foi a Diretora Executiva, de 29 anos. Já a respondente da empresa Beta, foi a Diretora de Gestão, de 32 anos. Ambas as respondentes atuam na empresa desde sua fundação. Questionadas sobre a proposta de valor que a empresa entrega ao seu cliente, a empresa Alfa respondeu que sua proposta engloba o profissionalismo, a ética, o respeito, o comprometimento com seu cliente e o respeito pelo meio ambiente. Já a empresa Beta respondeu que sua proposta de valor é baseada no serviço personalizado para cada cliente, com flexibilidade e cocriação.

Questionados sobre as formas de comunicação com os clientes e com a comunidade, a empresa Alfa respondeu que utilizam, principalmente, dois métodos, as ligações e o envio de e-mails, dessa forma, os clientes possuem os contatos diretos dos consultores envolvidos em seus respectivos projetos. A empresa também citou que não possui muita força dentre as mídias sociais para alcançar novos clientes ou divulgar suas realizações. Já a empresa Beta respondeu que, com o auxílio de *newsletter*, *mailing*, *whatsapp* e outros, semanalmente, se comunicam com seus clientes, encaminhando novidades e assuntos relevantes, tudo baseado no segmento de atuação de cada cliente. Além de forte atuação em mídias como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook* e *Twitter*.

Quando questionados sobre seus principais parceiros, a empresa Alfa respondeu que contam com o apoio de profissionais da área de atuação da empresa e profissionais de área complementares, já que a mesma conta com um quadro de colaboradores fixos e colaboradores ocasionais, que atuam por projeto em determinada área ou segmento. A empresa Beta também citou que seus principais parceiros são profissionais de áreas complementares a área de atuação da empresa, além das parcerias e projetos sociais com empreendedores locais.

Ambas as empresas concordaram que seus principais concorrentes são outras consultorias empresariais. A empresa Beta respondeu que as consultorias locais e consultores individuais, compõem seus principais concorrentes, e, ainda cita que atualmente veem sentindo o impacto das plataformas de mentoria online e instituições como o Sebrae. Já a empresa Alfa, respondeu que as consultorias que estão no mercado a mais tempo que eles são grandes concorrentes, além das empresas de consultoria localizadas na mesma região em que atuam.

Em relação aos recursos-chave considerados diferenciais, a empresa Alfa respondeu que considera seus prazos, preço e sua transparência como fatores atrativos e diferenciais para seus clientes. Já a empresa Beta considera como recursos-chave o atendimento

rápido e personalizado para seus clientes e a personalização de projetos conforme cada situação e necessidade encontrada. Em relação a política de preços de cada um, a empresa Alfa segue como base a tabela de valores profissional e no acompanhamento da situação do mercado. Já a empresa Beta varia o valor da hora de consultoria/assessoria de acordo com o tipo de projeto e o porte do cliente. Observando os custos mais significativos para cada um, a empresa Alfa respondeu que os gastos com contabilidade e com registro profissional são os mais sentidos pela mesma. E para a empresa Beta os custos com marketing e comunicação são os mais expressivos, devido ao número de redes administradas e utilizadas para divulgação e engajamento com os clientes, parceiros e os demais, além da criação das *news* para alimentação dos inscritos no *newsletter* e no *mailing*.

Quando questionadas sobre os fatores internos e externos que facilitam e que dificultam o funcionamento da empresa, a empresa Beta respondeu que seu modelo de negócio enxuto, suas parcerias e seu planejamento estratégico são fatores que possibilitam o funcionamento e o crescimento da empresa, já o principal fator que dificulta o funcionamento da empresa, atualmente, é a crise econômica e como ela impactou as pequenas empresas, que possuem dificuldades de realizar investimentos, diminuindo, dessa forma, o número de novos clientes angariados pela Beta no ano de 2018, estagnando seu crescimento anual, que até então, vinha sendo uma média de 40% a.a.. Já a empresa Alfa cita que a disponibilidade de sua equipe de resolver demandas e problemas dos clientes de forma rápida e eficaz é seu principal facilitador no dia-a-dia da empresa, em contrapartida, a Alfa acredita que a situação econômica da região de Florianópolis, tanto quanto, a média salarial da profissão atrapalham o funcionamento e o eventual crescimento da empresa, que tem como previsão para o próximo ano, dobrar o número de projetos realizados.

Em relação as melhorias a serem realizadas, a empresa Alfa respondeu que seu setor de vendas e seu processo de captação de clientes precisar ser alterado, para que assumam sua melhor forma, já que a prospecção de clientes se tornou uma tarefa difícil para a empresa, por estar fora das principais redes sociais. A empresa Beta quer investir ainda mais em comunicação, devido ao retorno positivo que a iniciativa trouxe nos últimos dois anos, além de estar à procura de novas parcerias para oferecer aos seus clientes novos serviços e melhorar os serviços já existentes.

Quando questionadas sobre os planos da empresa para o futuro, suas vontades, estratégias e possíveis mudanças, a Alfa respondeu que pretende se mudar para o centro da cidade de Florianópolis, para perto dos centros comerciais e econômicos da região, para obter mais visibilidade das empresas locais. Já a Beta quer consolidar sua atuação no mercado

catarinense e expandir para outros estados e para o exterior através do serviço de consultoria e assessoria online.

No quadro a seguir, são apresentadas as perguntas utilizadas pela pesquisadora no questionário e um resumo das respostas obtidas, para facilitar a compreensão e interpretação dos dados, ajudando assim a comparar os resultados de forma visual.

Quadro 2 - Resumo das respostas das empresas de consultoria

PERGUNTAS	ALFA	BETA
Qual sua formação?	Engenharia Sanitarista e Ambiental	Administração e Gestão de Vendas.
Qual seu cargo?	Diretora Executiva	Diretora e Consultora de Gestão.
Qual seu sexo?	Feminino	Feminino
Qual seu tempo de empresa?	1 ano	5 anos
Quanto tempo tem a empresa?	1 ano	5 anos
Qual o porte da empresa?	Pequeno porte	Pequena empresa
Qual o nicho de atuação da empresa?	Consultoria Empresarial e Projetos de Engenharia Sanitária e Ambiental	Consultoria e assessoria em gestão financeira, diagnósticos, gestão comercial e planejamento. Além de treinamentos e Coaching.
Quem é seu cliente? (perfil)	Empresas que necessitam de licenças	Pequenas e médias empresas de diversos segmentos.
Qual a proposta de valor que a empresa apresenta para seus clientes?	Profissionalismo, ética, respeito ao meio ambiente e comprometimento.	Projetos customizados para cada cliente; flexibilidade e co-criação na execução.
Como se comunicam com os clientes?	Via e-mail e telefone.	Redes sociais, site, *whatsapp* e *mailing*.
Como é o relacionamento da empresa com os clientes?	Simples e direto. Há transparência de todos os projetos e acontecimentos.	Frequência semanal com o envio de conteúdo relevantes através dos nossos canais.
Quem são seus principais parceiros?	Profissionais de áreas complementares.	Consultores em áreas complementares às nossas.
Quem são seus principais concorrentes?	Outras áreas de consultoria que estão no mercado há mais tempo, como Ambiens, L&L, Caruso Jr, etc.	Empresas de consultoria regionais e nacionais, consultores (pessoas físicas), plataformas de mentoria online, Sebrae.
Qual é o principal recurso-chave da empresa? (diferencial)	Prazos, preço e transparência.	Atendimento rápido e personalizado as demandas de orçamento; projetos customizados.

Qual é a política de preços da empresa? Como é definida essa política?	Com base na tabela de valores da profissão e no mercado.	O valor hora de consultoria/assessoria varia de acordo com o tipo de projeto e porte do cliente.
Quais os custos mais significantes da empresa?	Contabilidade e registro profissional.	Orçamento de comunicação.
Quais fatores facilitam o funcionamento da empresa? (internos/externos)	Disponibilidade para resolver os problemas dos clientes com rapidez.	Modelo de negócio enxuto, parcerias, planejamento estratégico.
Quais fatores dificultam o funcionamento da empresa? (internos/externos)	Valores de mercado da região de Florianópolis, muito abaixo da média da profissão.	Crise econômica (pequenas empresas com dificuldade de investimento)
Qual a média de crescimento anual da empresa? Qual a previsão para o próximo ano?	A previsão para o próximo ano é expandir e alcançar o dobro de projetos.	Crescemos uma média de 40% ao ano até 2018. Em 2019 não teremos crescimento com relação ao ano anterior. A meta para 2020 é voltar a crescer 40%.
O que pode melhorar na empresa?	Setor de vendas e captação de clientes.	Mais investimentos em comunicação, novas parcerias para oferecer novos serviços.
Quais os planos da empresa para o futuro? (vontades/estratégias/mudanças)	Mudança para o centro da cidade e contratação de mais funcionários fixos.	Consolidar a atuação em Santa Catarina, expandir o atendimento online para outros estados e países.

Fonte: elaborado pela a autora, 2019.

A seguir é apresentado a análise do questionário aplicado em empresas que utilizam serviços de consultoria empresarial.

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM EMPRESAS CLIENTES DE COSULTORIA EMPRESARIAL

Foram entrevistadas 2 empresas que utilizam diferentes serviços de consultoria. Sendo referidas nessa pesquisa como empresa Beta e Ômega. (roteiro no apêndice B)

A empresa Beta utiliza os serviços de consultoria voltados a Recursos Humanos e Departamento Pessoal a mais de 1 ano, obtendo conhecimento dessa consultoria por estarem localizadas no mesmo prédio. Já a empresa Ômega utiliza a 4 anos serviços de consultoria para a área contábil e fiscal, escolhendo a empresa através de indicações de parceiros.

Quando questionadas sobre a melhoria que a consultoria trouxe para as empresas, a Beta respondeu que ajudou a estruturar a área de recursos humanos, a integrar os colaboradores, a estabelecer uma rotina de *feedbacks*, implementar a descrição de cargos e plano de carreiras. Já para a Ômega houve a melhoria nos processos fiscais, no gerenciamento dos patrimônios organizacionais e no controle mais efetivo dos recursos.

Em relação aos benefícios oferecidos pelas consultorias as empresas Beta e Ômega, respectivamente responderam que o principal retorno percebido foi o suporte imediato para os assuntos de recursos humanos, e a assistência e o suporte as demandas contábeis e fiscais. Quando questionadas sobre quais melhorias as empresas utilizadas para consultoria poderiam implementar, Beta citou que existe espaço para melhorar a organização e os prazos estipulados e acordados, já a Ômega acredita que possa ser melhorada a comunicação entre as filiais. Apesar da necessidade de certas melhorias, tanto Beta quanto Ômega possuem um ótimo relacionamento com suas consultorias empresariais, sendo um relacionamento de parceria e sem problemas.

Interrogadas sobre o porquê decidiram utilizar serviços de consultoria empresarial, a empresa Beta respondeu que não possuíam mão de obra suficiente para atender as demandas do setor de recursos humanos e departamento pessoal de forma interna, tendo dessa forma, que recorrer a uma consultoria. A Ômega, por sua vez, percebeu que não possuía a capacidade geral de analisar o negócio, diminuir a taxa de rotatividade, o aumento da produtividade e dar direcionamento estratégico ao negócio, levando-a a procurar consultorias empresariais para suprir essas necessidades. Já quando interrogadas sobre o porquê da escolha das empresas contratadas para prestar consultoria, a Beta informou que a proximidade, a metodologia e o preço aplicado levaram a escolha da consultoria usada atualmente. Enquanto isso, a Ômega escolheu sua consultoria atual pelo excelente atendimento.

Quando questionadas sobre o uso de consultorias empresariais fora as utilizadas atualmente e o porquê esse relacionamento foi findado, a empresa Beta citou que já utilizaram, no passado, consultorias voltadas para recursos humanos e para gestão estratégica e que o fim do relacionamento se deu pelo distanciamento das empresas em seu atendimento. Já a empresa Ômega costumava utilizar consultoria para sua área tecnológica e de suporte organizacional e o relacionamento entre a empresa e as consultorias se findou devido ao atendimento, que não atendeu as expectativas e necessidades da empresa.

No quadro a seguir, são apresentadas as perguntas utilizadas pela pesquisadora no questionário e um resumo das respostas obtidas, para facilitar a compreensão e interpretação dos dados, ajudando assim a comparar os resultados de forma visual.

Quadro 3 - Resumo das respostas das empresas clientes de consultoria empresarial

PERGUNTAS	CLIENTE 1	CLIENTE 2
Qual sua formação?	Ciências Contábeis	Superior incompleto em Administração
Qual seu cargo?	Assistente de Recursos Humanos	Assistente Administrativo
Qual seu sexo?	Feminino	Feminino
Qual seu tempo de empresa?	3 anos	4 anos e 6 meses
Qual empresa de consultoria usa atualmente?	Spark Gestão de Talentos	Lisboa & Moraes Contabilidade
Quanto tempo conhece/usa a empresa?	1 ano	4 anos
Como conheceu a empresa?	Atua no mesmo prédio	Através de indicação
O que espera/esperava de uma consultoria empresarial?	Identificação de pontos fracos e melhorias na empresa, propor soluções, otimizar o tempo da empresa e recursos.	Resultados rápidos.
No que a empresa lhe ajudou?	Ajudou a estruturar a área de RH, a integrar os colaboradores, estabelecer uma rotina de feedbacks, implementação da descrição de cargos e plano de carreiras.	Melhoria nos processos fiscais, gerenciamento dos patrimônios, controle dos recursos.
No que a empresa pode melhorar?	Organização e prazos.	Comunicação entre as filiais.
Quais benefícios a empresa te oferece?	Suporte imediato para os assuntos do RH.	Assistência e suporte as demandas contábeis e fiscais.
Como é seu relacionamento com a empresa?	Excelente, relacionamento de parceria.	Ótimo, sem problemas.
O que acha dos preços aplicados pela empresa?	Justo.	De acordo com as atividades exercidas.
Por que decidiu utilizar serviços de consultoria empresarial?	Pois não tínhamos mão de obra suficiente para atender as demandas de RH internamente.	Capacidade geral de analisar o negócio, diminuição da taxa de rotatividade, aumento de produtividade e direcionamento estratégico ao negócio.
Quais motivos levaram a escolha da empresa de consultoria que utiliza atualmente?	Proximidade, metodologia e preço.	Excelente atendimento.

Já utilizou outros serviços de outras consultorias em algum momento? Se sim, quais?	Sim, Fluxo Administração Inteligente, como consultoria para departamento pessoal e a VEC Capacitação Executiva, como consultoria em gestão estratégica e OKR.	Consultoria voltada para controle e assistência na área de tecnologia da informação.
Qual o motivo para o fim da parceria com as consultorias anteriores?	Pouca atuação, distanciamento da empresa e redução de custos.	Péssimo atendimento, não atendendo as expectativas da empresa.

Fonte: elaborado pela a autora, 2019.

A seguir é apresentado o diagnóstico das dimensões do Canvas, a partir da percepção dos entrevistados.

4.3 DIAGNÓSTICO DAS DIMENSÕES DO CANVAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir das entrevistas realizadas com as empresas de consultoria empresarial e com os clientes que utilizam desses serviços, foi possível desenvolver um quadro resumo a fim de diagnosticar as percepções sobre as dimensões do Canvas. Demonstrado no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Diagnóstico das dimensões do Canvas

DIMENSÕES	**CONSULTORIAS**	**CLIENTES**
Parceiros-Chave	Consultores de áreas complementares	Consultorias e assessorias.
Atividades-Chave	Comunicação e licenciamento	Proximidade, *feedback*, atendimento e melhoria dos processos.
Proposta de Valor	Ética, profissionalismo, foco no cliente e personalização.	Assistência e suporte constante e imediato.
Relacionamento com os clientes	Simples, direto e constante.	Ótimo, sem ruídos ou problemas.
Segmentos de clientes	Pequenas e médias empresas.	Outras empresas.

Recursos-Chave	Prazo, preço, atendimento e personalização.	Atendimento e preço.
Canais	Telefone, e-mail e redes sociais.	Telefone, e-mail e redes sociais.
Estrutura de custos	Contabilidade, profissionais e comunicação.	Operacional/contratos.
Fontes de receita	Com base no mercado e no cliente.	Média de mercado, de acordo com as atividades exercidas.

Fonte: elaborado pela a autora, 2019.

Além de diagnosticar as percepções dos envolvidos acerca das dimensões do Canvas, foi possível também levantar questões cruciais para o desenvolvimento de elementos estratégicos que auxiliam na criação do modelo de negócio. A seguir, serão apresentados esses elementos.

4.4 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

A partir do desenvolvimento desse estudo e das entrevistas com as empresas de consultoria empresarial e com os clientes que utilizam desses serviços, foi possível levantar informações que possam servir de insumo para definir os elementos estratégicos do negócio. Desta forma, a seguir, é apresentada as definições estratégicas, contendo missão, visão e valores, a análise SWOT e a análise das 5 Forças Competitivas de Porter.

4.4.1 Definições Estratégicas

Para Drucker (2006) a missão é o elemento orientador, a razão de ser de uma empresa, é ela que define o propósito da organização. Para o autor o que define uma empresa não é o nome, constituição social ou seus produtos, mas sim sua missão. Dessa forma, o novo negócio tem como missão: possibilitar a empreendedores e organizações a realização e desenvolvimento de processos e projetos, através de um serviço especializado e em qualquer lugar.

Segundo Costa (2007) o objetivo da visão para a empresa é demonstrar como ela se enxerga, ou, como ela gostaria de ser vista. Dessa forma, a visão da CL Consultoria é ser líder em consultoria empresarial, reconhecida por sua seriedade, competência e transparência. Possuindo a equipe mais capacitada e um serviço de qualidade.

De acordo com Tamayo (1998) os valores organizacionais são os princípios e crenças que conduzem a empresa para alcançar suas metas e orientam a vida organizacional. Dessa forma, seus valores são: Transparência; Excelência; Seriedade; Zelo; Confidencialidade e Igualdade.

4.4.2 Matriz SWOT

De acordo com Kotler e Keller (2012) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada SWOT, que deriva dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Sendo uma ferramenta de análise que permite a empresa monitorar os ambientes interno e externo.

Ao analisar o novo negócio foi possível identificar no ambiente interno os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas).

Dessa forma, os pontos fortes, ou forças do negócio são:

a) personalização dos projetos: projetos com foco total no cliente, com a cocriação inerente em todas as etapas;
b) comunicação com clientes: gestão do caminho percorrido pelo cliente dentro da empresa, com total suporte antes, durante e depois do desenvolvimento e realização do projeto;
c) comunicação com o público-alvo: uso ativo de mídias digitais e de redes sociais corporativas, com publicações constantes e a disponibilização de materiais ricos para seus clientes e interessados;
d) localização: estar próximo dos maiores e mais significantes aglomerados comerciais da região da Grande Florianópolis, permitindo fácil acesso aos empreendedores da área;
e) equipe técnica capacitada: o negócio conta com profissionais com capacitação técnica em diferentes áreas e com vivência prática do mercado, para poder auxiliar os pequenos e médio empreendedores da melhor forma possível;
f) preço e métodos de pagamento: praticando preços conforme a capacidade do cliente e métodos de pagamento flexíveis.

Dessa forma, tem-se também, os pontos fracos, ou fraquezas do negócio, que são:

a) baixo poder aquisitivo: se tratando de um novo negócio, com pouco poder aquisitivo, não há muita margem para realizar investimentos;

b) baixa abrangência e conhecimento da “marca”: como se trata de um novo negócio, que está sendo estabelecido em uma região onde outros, mais antigos, já atuam, sofre-se com a pouca visibilidade da “marca” inicialmente;
c) *network* pequeno: possuindo poucos parceiros e conexões que possam auxiliar em certas etapas e processos do negócio.

Ao analisar o novo negócio, foi possível identificar no ambiente externo as oportunidades e ameaças.

Dessa forma, as oportunidades são:

a) aumento da procura por consultoria empresarial: devido ao índice de mortalidade de empresas com menos de dois anos de constituição, pequenos empreendedores têm procurado cada vez mais auxílio em seu planejamento, capacitação para sua gestão e mão de obra;
b) crescimento do setor de serviços: pesquisas apresentam que até o ano de 2026, o setor de serviços representará mais de 60% dentre em relação aos demais setores;
c) constituição de novas empresas na região: apesar das dificuldades econômicas no país, as indústrias, serviços e demais comércios, continuam sendo constituídos na região da Grande Florianópolis, dessa forma, aumentando o número de possíveis clientes;
d) terceirização de serviços de forma facilitada: as leis e normas que foram instituídas nos últimos anos, veem facilitando a venda de serviços terceirizados entre empresas.

Dessa forma, as ameaças são:

a) concorrência direta e indireta: existência de um número considerável de concorrentes diretos e indiretos, que atuam na mesma região;
b) novas modalidades de consultoria empresarial: o aumento dos serviços de consultoria e mentoria online e de baixo custo;
c) *softwares* de auto-gestão: *softwares* de gestão e outras tecnologias sendo utilizados por empresas como substitutos para o conhecimento humano;
d) reformas tributária e previdenciária: as constantes alterações tributárias e previdenciárias fazem com que empresas menores se fechem e enxuguem seus custos e cortem seus investimentos.

Apresentação da análise do ambiente interno e externo no formato de Matriz SWOT no quadro a seguir.

Quadro 5 - Matriz SWOT

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Personalização dos projetos; • Comunicação com o público-alvo; • Comunicação com o cliente; • Localização em área comercial; • Equipe técnica capacitada; • Preço e métodos de pagamento competitivos.	• Baixo poder aquisitivo; • Baixa abrangência/conhecimento da “marca”; • *Network* pequeno, possuindo poucos parceiros e conexões.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
• Aumento da procura por consultoria empresarial; • Crescimento do setor de serviços da região de Grande Florianópolis e Santa Catarina; • Constituição de novas empresas na região; • Terceirização de serviços facilitada;	• Concorrência direta e indireta; • Novas modalidades de consultoria empresarial; • *Softwares* de auto-gestão e outras tecnologias; • Reformas tributária e previdenciária.

Fonte: A autora (2018).

Após a apresentação e análise da matriz SWOT, apresenta-se a análise da Matriz SWOT Cruzada.

4.4.3 Matriz SWOT Cruzada

Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a SWOT Cruzada é um derivado da comumente conhecida Matriz SWOT, tendo a função de cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e pontos fracos, formando, dessa forma, uma matriz com quatro células, em que cada célula apontará um curso de ação específico, sendo eles a vantagem competitiva, a necessidade de reorientação, a capacidade de defesa e a vulnerabilidade.

Quadro 6 - SWOT Cruzada

		PONTOS FORTES					PONTOS FRACOS			
		Personalização	Comunicação	Localização	Equipe capacitada	Preços e métodos de pagamento	Baixo poder aquisitivo	Baixa abrangência da "marca"	Network pequeno	TOTAL
OP	Aumento da procura por consultoria empresarial	4	5	3	5	5	2	5	5	34
	Crescimento do setor de serviços	4	4	5	4	3	4	3	2	29
	Constituição de novas empresas	1	5	5	4	4	1	3	2	25
	Terceirização facilitada	5	5	3	5	5	1	5	4	33
AM	Concorrência direta e indireta	5	5	5	5	5	5	5	5	40
	Novas modalidades de consultoria empresarial	3	5	2	4	5	3	4	4	30
	Sotwares de gestão e outras tecnologias	3	5	1	5	5	5	5	5	34
	Reformas tributária e previdênciária	1	1	3	3	3	2	1	1	15
	TOTAL	2	3	5	1	-1	-7	1	-2	

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Através da Análise da SWOT Cruzada é possível identificar os pontos mais significantes para o negócio, sejam positivos ou negativos, dessa forma a oportunidade mais expressiva é o aumento da procura por consultoria empresarial, devido ao índice de mortalidade de empresas com pouco planejamento e mão-de-obra qualificada. A concorrência direta e indireta é a ameaça de maior destaque, visto que existem concorrentes diretos que já estão estabelecidos no mercado e concorrentes indiretos que vem criando diferentes modelos de consultoria, atingindo um novo público. O ponto forte a se destacar é a localização, por estar situada em uma região de alto crescimento e nível comercial. Já nos pontos fracos, tem-se a baixa abrangência da “marca”, devido ao empreendimento ser novo em um mercado com concorrentes de destaque.

Ao aliar o aumento da procura por consultoria empresarial e a localização, tem-se uma vantagem competitiva, visto que o negócio está inserido num ambiente comercial de rápida expansão, atrelada, também, a necessidade dos novos empreendimentos de auxílio em seus planejamentos e apoio nas rotinas organizacionais. Ao aliar a concorrência direta e indireta com a localização, tem-se uma capacidade de defesa, onde a localização, como ponto forte, causa um efeito de equilíbrio para compensar a ameaça das concorrências.

A junção do aumento da procura por consultoria empresarial com a baixa abrangência da “marca” gera uma necessidade de reorientação, visto que se tem uma forte oportunidade que pode ser perdida devido à baixa visibilidade do empreendimento. Uma estratégia de reorientação voltada para o conhecimento da “marca” requer ações como um plano de comunicação e a análise de perfil dos clientes.

Já a concorrência direta e indireta atrelada a baixa abrangência da “marca” pode ser classificada como uma vulnerabilidade do negócio, significa que o negócio não é visto e que os concorrentes são mais expressivos, devido à baixa visibilidade da “marca” e os novos modelos de consultoria que são implementados por diferentes concorrentes. Para tal vulnerabilidade,

pode-se, novamente, trabalhar a comunicação visual do negócio, além de estudar a possibilidade de entrada da “marca” em outros segmentos ou modelas de consultoria.

4.4.4 5 Forças Competitivas de Porter

Porter (2004) desenvolveu um modelo de análise competitiva, que considera 5 fatores que auxiliam o empreendedor a determinar sua posição em um dado mercado. Segundo o autor, a análise das Cinco Forças Competitivas determina a intensidade da competição em um setor. Dessa forma, a presente análise, que foi embasada em dados secundários coletados para a realização desta tese e em entrevistas realizadas pela autora juntamente com empresas de consultoria empresarial e clientes que utilizam desse serviço, pretende identificar a intensidade da competição e determinar sua posição dentre os demais *players* do setor.

O modelo de análise estratégica do setor competitivo consiste em atribuir notas, dentre um número pré-definido, para questões inerentes de cada força, tendo como primeira força a possibilidade de entrada de novos concorrentes, já na segunda força temos a rivalidade entre as empresas existentes no setor, a terceira força trata da ameaça de produtos substitutos, como quarta força tem-se o poder de negociação dos clientes e como quinta e última força competitiva tem-se a capacidade de negociação dos fornecedores (PORTER, 2004). (modelo de análise no apêndice C)

Ao analisar a primeira força competitiva de Porter, a possibilidade de entrada de novos concorrentes, que trata da facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios devido ao nível de competitividade no setor, identificou-se que no setor de serviços, no ramo de consultoria empresarial mais especificamente, essa possibilidade é média, conforme atribuição de notas e o cálculo da intensidade da força. Isso se dá, pela necessidade de baixo investimento e de poucas pessoas para implantar e manter um negócio nesse setor. (primeira força competitiva e seu cálculo no apêndice D)

Tratando da segunda força competitiva de Porter, a rivalidade entre as empresas existentes no setor, percebeu-se que a maior parte dos players possuem políticas de preço similares e praticam preços na média de mercado, da mesma forma que, o porte organizacional desses players é bastante desnivelado, não existindo dentro do setor um equilíbrio entre tamanho do negócio e o acesso aos recursos. Sendo assim, a partir do cálculo, foi atribuído a esta força a intensidade média. (segunda força competitiva e seu cálculo no apêndice E)

A terceira força competitiva definida por Porter é a ameaça de produtos substitutos, ou seja, a possibilidade de novos produtos ou serviços entrarem no seu mercado de atuação e

substituírem a sua solução. Dessa forma, através da atribuição de notas, foi identificada a intensidade média para esta força, já que uma nova modalidade de consultoria empresarial vem se expandindo pelos últimos anos, sendo ela e mentoria e consultoria online e de menor custo. E, em contra partida, temos empresas já atuantes no setor com debilitação em seu processo de comunicação com seus clientes e o mercado em geral, demonstrando dificuldades em divulgar seu produto ou serviço. (terceira força competitiva e seu cálculo no apêndice F)

A quarta força competitiva de Porter trata do poder de negociação dos compradores, através da análise dessa força é possível identificar se a posição do seu negócio no mercado é afetada, ou está nas mãos dos compradores. Analisando está força, foi identificado que a intensidade dela é baixa nesse mercado, já que se trata de um produto/serviço personalizado, o que torna as condições de pagamento exclusivas para cada cliente, além da consultoria empresarial estar se tornando essencial para melhorar os resultados do cliente. (quarta força competitiva e seu cálculo no apêndice G)

Em relação a quinta e última força competitiva de Porter, que trata do poder de negociação dos fornecedores e quanto sua posição no mercado é afetada por quem fornece a matéria-prima para o seu negócio. Dessa forma, foi considerada uma força competitiva de baixa intensidade, já que os insumos necessários para atuar como consultoria empresarial não se concentram em poucas empresas, pelo contrário, existem inúmeras fontes regionais e nacionais e por serem materiais que auxiliam a realização das atividades empresariais, não existe a possibilidade dos fornecedores se inserirem no negócio do setor. (quinta força competitiva e seu cálculo no apêndice H)

A seguir, será apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de Canvas, aplicada ao novo negócio.

5 PROGNÓSTICO

No quadro exposto a seguir, é apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de Canvas aplicada na CL Consultoria Empresarial, com objetivo de fazer uma análise estruturada do negócio. Este modelo de negócio tem como objetivo aqui explicar de forma simples e interativa como uma consultoria empresarial funciona e cria valor. No quadro 6, pode-se observar o *framework* da modelagem de negócios de Canvas desenvolvida na consultoria seguindo-se os nove blocos, que são definidos a seguir.

O principal parceiro chave do negócio são os profissionais que atuam em áreas complementares as da consultoria empresarial, prestando serviços ocasionais quando necessário e através deles ocorre a indicação boca-a-boca, e da mesma forma, tem-se os clientes, que são ótimos veículos de informação, repassando e indicando os serviços prestados pela consultoria empresarial para seus círculos sociais. O negócio também conta com o auxílio profissional de outros consultores independentes, num formato de apoio e parceria, onde ambas as partes trocam experiencias e se ajudam. Os espaços de *co-working* permitem que o negócio aborde de forma mais dinâmica seus clientes, através de uma proposta mais moderna e criativa de convivência empresarial. Como último parceiro, tem-se os fornecedores dos *softwares* utilizados pela CL, nesse modelo de parceria ambas as partes trocam indicações para seus respectivos clientes, dessa forma, gerando determinados benefícios entre si.

CL consultoria tem como principal atividade chave a comunicação, através dela é possível ter um processo comercial mais eficiente e sem gargalos, prospectando clientes, interagindo com a comunidade ao redor e vendendo o serviço; também sendo responsável pelo menor índice de retrabalho e ruído, garantindo qualidade no atendimento e no serviço prestado. As vendas e suporte são essenciais para o negócio, já que a venda é o que converte os interessados em clientes, permitindo que o negócio continue e cresça; o suporte por sua vez, é importante, pois, dá atenção para o cliente mesmo após o projeto ter sido finalizado, tanto no formato de pós-venda, como nos recorrentes contatos para obter o *feedback* e conquistar o cliente. Por último, tem-se o atendimento de qualidade, processo que engloba toda a trajetória do cliente com o negócio, desde o primeiro contato até o pós-venda; além de envolver o cliente diretamente no projeto, de forma a garantir que suas expectativas sejam atendidas.

Seus recursos chave são sua equipe capacitada e atualizada, possuindo conhecimento e vivência em diversas áreas e sempre procurando aprender mais para agregar mais conhecimento aos clientes. As mídias digitais, visto que negócios com integração física e digital abrangem um maior público, sempre se fazendo presente, gerando e angariando

informação através dessas mídias. Outros recursos chave são os *softwares* de gestão, sendo grandes aliados na execução de tarefas diárias, para diversos fins dentro de um negócio, como a gestão dos clientes, a gestão financeira e o monitoramento do alcance das mídias digitais. Por último temos o ambiente para recepcionar os clientes, seja ele próprio e físico, como o escritório, seja ele em diferentes ambientes de *coworking*, ou, seja ele de forma remota, em uma plataforma que permita a conexão entre negócio e cliente, sendo uma ótima maneira de manter o cliente atualizado, de forma prática e rápida.

A proposta de valor entregue pela CL é a personalização e colaboração, de forma que o cliente participa em todas as etapas do projeto, em um cocriação. A inovação, tendo o comprometimento de atualizar o negócio como um todo, da mesma forma que a seus colaboradores e parceiros, sempre buscando otimizar os processos e melhorar a experiencia do cliente. O conhecimento e a informação, visto que possui uma equipe capacitada e que se mantem atualizada, para poder atender as diversas demandas dos clientes e do mercado. A agilidade, presente no atendimento, nas tratativas comerciais e contratuais e no relacionamento diário com o cliente. E o valor agregado a segurança, visto que estamos lidando com detalhes particulares de cada empresa, inerentes de seu funcionamento.

Os segmentos de mercado abordados pelo negócio são as micro e pequenas empresas, havendo maior procura de empresas regionais, mas prestando atendimento para todo o território nacional; contanto também com os empreendedores individuais, sendo pessoas que estão procurando suporte para desenvolver seu modelo de negócio ou implementar sua empresa.

O relacionamento com o cliente ocorre através da colaboração do cliente no projeto, na CL o cliente tem total liberdade para participar da construção do projeto. Além da atualização constante que o cliente recebe sobre o projeto, estando ciente da etapa atual do mesmo e de suas necessidades através do acompanhamento total do projeto. A pré-venda e pós-venda são elementos importantes que ajudam a estruturar o processo comercial do negócio, além de auxiliar na gestão do relacionamento com o cliente. A transparência é o fator mais importante no relacionamento com o cliente, onde os colaboradores têm fácil acesso às informações, criando um fluxo de informações constante, minimizando os ruídos e erros, sempre envolvendo o cliente nos processos e o mantendo a par da situação, seja ela positiva ou negativa.

Os canais utilizados pela CL para se comunicar com seus clientes e com o público em geral, são o *e-mail* e *whatsapp* para encaminhar informações exclusivas para cada cliente, também sendo uma maneira rápida e prática de contactar a empresa. O *Instagram* e *LinkedIn* são mais utilizados para criar uma relação com público, visto que através dessas redes é possível

disponibilizar materiais ricos, gera engajamento e acompanhar de perto as métricas. Também tendo os clientes como divulgadores dos serviços prestados, através das indicações.

Tendo como fontes de receita a prestação do serviço de consultoria e assessoria empresarial, a realização de treinamentos corporativos para a capacitação de colaboradores e o desenvolvimento e implementação de projetos empresariais. A precificação ocorre conforme a média de mercado ou a capacidade do cliente, da mesma forma, as condições de pagamento são passiveis de negociação.

Quadro 7 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada ao novo negócio

Parceiros Chave Espaços de co-working Profissionais de áreas complementares Outros consultores independentes Clientes Fornecedores de software	Atividades Chave Vendas e suporte Comunicação Atendimento de qualidade Recursos Chave Midias digitais Softwares de gestão Equipe capacitada e atualizada Ambiente para recepcionar os clientes	Proposta de Valor Agilidade Segurança Conhecimento e informação Inovação Personalização e colaboração	Relação com o Cliente Transparência Pré e pós venda Acompanhamento total do projeto Colaboração do cliente no projeto Canais E-mail Whatsapp LinkedIn Clientes (indicações) Instagram	Segmentos de Mercado Micro empresas Pequenas empresas Empreendedores individuais
Estrutura de Custos Treinamento e desenvolvimento Despesas com mobilidade Comunicação e mídias digitais	Custo com pessoal Assinatura de softwares Taxas e tributos Aluguel de escritório	Fontes de Renda Assessoria e consultoria Treinamentos Projetos		

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A estrutura de custo do negócio é dividida em custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos compreendem os custos com pessoal, como salários, comissões, auxílio transporte, vale alimentação e encargos; luz e água; telefone e internet; aluguel do escritório e de eventuais reuniões em espaços externos; custos com limpeza e segurança; reposição de materiais de escritório de uso diário; seguros, como do espaço alugado, dos colaboradores e dos itens mobilizados; assinatura de *softwares* de gestão; custos com marketing e comunicação, como os layouts físico e digital e o investimento em mídias digitais; e por fim, tem-se o custo com terceirizados, como os serviços de contabilidade. Conforme demonstrado em tabela a seguir.

Tabela 4 - Estrutura de custo - Gastos fixos

Descrição	Mês	
Salários (R$)	R$	3.000,00
Comissões (R$)	R$	600,00
Auxílio transporte (R$)	R$	400,00
Vale alimentação (R$)	R$	600,00
Encargos sobre os salários (R$)	R$	650,00
Luz e Água (R$)	R$	250,00
Telefone e internet (R$)	R$	400,00
Aluguel (R$)	R$	1.200,00
Limpeza e segurança (R$)	R$	200,00
Materiais de escritório (R$)	R$	100,00
Seguros (R$)	R$	100,00
Assinatura de *softwares* (R$)	R$	400,00
Marketing e Comunicação (R$)	R$	300,00
Terceirizados (R$)	R$	300,00
Total (R$)	**R$**	**8.500,00**

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Já os custos variáveis englobam os gastos com taxas e tributos sobre as operações; gastos com a manutenção e conservação dos ambientes e equipamentos; o gasto com mobilidade e transporte trata do deslocamento eventual dos colaboradores para visitar os clientes e realizar reuniões; os treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, também fazem parte dos custos variáveis, devido a sua frequência ser sazonal. Conforme é exemplificado na tabela a seguir.

Tabela 5 - Estrutura de custo - Gastos Variáveis

Descrição	Mês	
Taxas e tributos (R$)	R$	500,00
Manutenção (R$)	R$	100,00
Mobilidade/transporte (R$)	R$	150,00
Treinamento e desenvolvimento (R$)	R$	400,00
Total (R$)	**R$**	**1.150,00**

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

As tabelas apresentam a estrutura de custos da CL Consultoria Empresarial, tanto os gastos fixos, quanto os gastos variáveis, tendo como base a contratação de dois colaboradores e o aluguel de um espaço fixo.

Após apresentado o *framework* da modelagem de negócio de Canvas para a CL Consultoria Empresarial, conforme o objetivo principal desse estudo, a seguir são apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou a modelagem de negócios de Canvas aplicada a um novo empreendimento, a CL Consultoria Empresarial. A modelagem de negócio de Canvas é uma análise visual de negócios, tendo como objetivo auxiliar as empresas a organizarem suas ideias; sendo composta por nove blocos interligados, permitindo a visualização, avaliação e alteração do modelo quando se fizer necessário.

Objetivos específicos determinados para este trabalho foram: desenvolver as definições estratégicas para o novo negócio (missão, visão e valores); aplicar ferramentas de diagnóstico estratégico (SWOT, SWOT Cruzada e 5 Forças Competitivas de Porter); e aplicar o *framework* de Canvas para a concepção do novo empreendimento.

Por se tratar da concepção de um novo empreendimento, não havia direcionamentos estratégico definido, a partir disso foi desenvolvido para o negócio sua missão, visão e valores. Dessa forma, o novo negócio tem como missão possibilitar a empreendedores e organizações a realização e desenvolvimento de processos e projetos, através de um serviço especializado e em qualquer lugar. A visão da CL Consultoria é ser líder em consultoria empresarial, reconhecida por sua seriedade, competência e transparência. Possuindo a equipe mais capacitada e um serviço de qualidade. Seus valores são: Transparência; Excelência; Seriedade; Zelo; Confidencialidade e Igualdade.

No direcionamento estratégico, além das definições estratégicas, foram aplicadas ferramentas para o diagnóstico estratégico do negócio, dessa forma foi desenvolvido uma análise SWOT detalhada, apontando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos em relação ao ambiente interno e externo do negócio. E, também foi desenvolvido uma análise SWOT Cruzada, que visa cruzar as informações adquiridas em cada um dos quadrantes da Matriz SWOT para gerar estratégias. Dessa forma, tem-se como a principal oportunidade identificada, o aumento da procura por consultoria empresarial e a terceirização de serviços facilitada. Como ameaça mais significante, tem-se a concorrência direta e indireta, e, os novos modelos de consultoria e mentoria. O ponto forte do empreendimento é sua localização em área de alto crescimento comercial. Já, como ponto fraco, o empreendimento, por ser novo, possui pouca visibilidade no mercado. Como última ferramenta, foi utilizada as 5 Forças Competitivas de Porter, através dela foi identificado que o poder de barganha, tanto do cliente, quanto dos fornecedores, é baixa, visto que é um serviço personalizado; já a possibilidade de novos entrantes, a possibilidade de produtos substitutos e a rivalidade no setor, possuem intensidade

média, visto que o setor exige pouco investimento para este modelo de negócio e que ele já é praticado pelos concorrentes.

Por fim, foi apresentado o *framework* da modelagem de negócios de Canvas (quadro 7), tendo como principal resultado o desenvolvimento dos nove blocos presentes na modelagem, onde contém a proposta de valor da CL Consultoria, sendo ela a personalização e colaboração, a inovação, a agilidade, a segurança e o conhecimento e informação; foi definido os segmentos de clientes em micro e pequenas empresas e empreendedores individuais; foi desenvolvida estrutura de custos fixos e variáveis para a consultoria; nos custos fixos foram levantados os valores para custos com pessoal, luz, água, telefone, internet, aluguel, limpeza, segurança, materiais de escritório, seguros, assinaturas de *softwares*, marketing e comunicação e terceirizados, totalizando uma média de R$8.500,00 por mês; os custos variáveis são taxas e tributos, manutenção, mobilidade e treinamentos, totalizando R$1.150,00; além do desenvolvimento dos demais blocos, sendo eles as atividades chave, parceiros chave, recursos chave, canais, relacionamento com clientes e receita.

As limitações enfrentadas no desenvolvimento desse trabalho foram a captação de informação mercadológica sobre o setor em questão, para, dessa forma, identificar as oportunidades e ameaças. Outra limitação foram as entrevistas, realizadas com empresas de consultoria empresarial e clientes que utilizam desse tipo de serviço, devido a disponibilidade dos respondentes e do receio das consultorias em exporem seu modelo de negócio.

Como recomendação para estudos futuros, tem-se a questão voltada a consultoria empresarial, como um todo. A literatura pouco aborda este segmento de atuação e, principalmente, as implicações das novas dinâmicas de mercado, como os novos modelos de mentoria e consultoria online, bem como a interação das novas tecnologias com a consultoria.

REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica.** Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, 1998.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: uma Guia para a iniciação cientifica.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BIAGIO, Luiz Araldo. **Como elaborar o plano de negócios**. São Paulo: Manole, 2013.

BIETHAHN, J; STUMMEYER, C; ALMSTEDT, M. **Using SAP in Education**. Anais do 21º. Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Rio de Janeiro: Área temática Administração da Informação, 21 a 24 set. 1997.

BRASIL. **Lei n° 13.429, de 31 de março de 2017**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

CAMPOS, Alexandre; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: guia prático e didático**. São Paulo: Erica, 2016.

CASAROTTO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2016.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

DELOITTE INSIGHTS. The Rise of The Social Enterprise - Deloitte Global Capital Human Trends, 2018. Disponível em: https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html. Acesso em: 15 set. de 2019.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideia em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DORNELAS, José. At al**. Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. 1 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.

EPE, Empresa de Pesquisa Energética. **Caracterização do Cenário Macroeconômico para os próximos 10 anos (2017-2026).** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-245/topico-261/DEA%20009-17%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico_2017-2026_VF[1].pdf. Acesso em 15 set. de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Rio Claro: ERA, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. Empresas de serviços e o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 1, jan./fev. 1994. Disponível em: https://rae.fgv.br/rae/vol34-num1-1994. Acesso em: 23 set. de 2019.

HASHIMOTO, Marcos, BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: Plano de negócios em 40 lições**. São Paulo: Saraiva, 2014.

HISRICH, P. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance.** Lexington Books, 1986.

HSM. **O "canvas" do modelo de negócios.** Disponível em: https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio. Acesso em: 14 out. de 2018.

IBPQ, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade; GEM, Global Entrepreneurship Monitor; SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 10 abr. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship.** Chicago: University of Chicago Press, 1973.

LACOMBE, Francisco. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo: Harbra, 1998.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 1991-2000-2010**. Disponível em: http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm. Acesso em: 09 set. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas populacionais 2016**. Disponível em: http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm. Acesso em: 09 set. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB dos Municípios Brasileiros.** Disponível em: http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm. Acesso em: 10 set. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Comissão Nacional de Classificação - Classificações.** Disponível em: https://concla.ibge.gov.br/estrutura/natjur-estrutura/natureza-juridica-2018. Acesso em: 10 ago. 2019.

MUÑOZ-DOYAGUE, M. F.; NIETO, M. **Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships - Industrial Management & Data Systems**. 2012, v. 112, p. 125 - 145. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/02635571211193671. Acesso em: 10 ago. de 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, Hiroo. A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. **Revista de Administração – RAUSP**. vol. 41, núm. 3, jul./set. 2006.

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2234/223417413003</a. Acesso em 10 ago. de 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**, Sebrae MG. Belo Horizonte, 2013.

SAHLMAN, W.A. **"How to Write a Great Business Plan".** Harvard Business Review, julho/agosto de 1997.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Fazenda. **Valor Adicionado e Índice de Participação – 2010-2015.** Disponível em: http://www.sef.sc.gov.br/servicos/servico/91/Valor_Adicionado_e_%C3%8Dndice_de_participa%C3%A7%C3%A3o_dos_munic%C3%ADpios_no_ICMS. Acesso em: 11 set. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cidade Empreendedora.** 2017. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/cidade-empreendedora,3725f1df0e9aa510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 09 set. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 09 set. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Canvas: Como estruturar seu modelo de negócio.** Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio. Acesso em: 21 out. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 20 set. 2018.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. São Paulo: Erica, 2014.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado com consultorias empresariais

1. Qual sua formação?
2. Qual seu cargo?
3. Qual seu sexo?
4. Qual seu tempo de empresa?
5. Quanto tempo tem a empresa?
6. Qual o porte da empresa?
7. Qual o nicho de atuação da empresa? (principais produtos/serviços)
8. Quem é seu cliente? (perfil)
9. Qual a proposta de valor que a empresa apresenta para seus clientes?
10. Como se comunicam com os clientes?
11. Como é o relacionamento da empresa com os clientes?
12. Quem são seus principais parceiros?
13. Quem são seus principais concorrentes?
14. Qual é o principal recursos-chave da empresa? (diferencial)
15. Qual é a política de preços da empresa? Como é definida essa política?
16. Quais os custos mais significantes da empresa?
17. Quais fatores facilitam o funcionamento da empresa? (internos/externos)
18. Quais fatores dificultam o funcionamento da empresa? (internos/externos)
19. Qual a média de crescimento anual da empresa? Qual a previsão para o próximo ano?
20. O que pode melhorar na empresa?
21. Quais os planos da empresa para o futuro? (vontades/estratégias/mudanças)

APÊNDICE B – Questionário aplicado com clientes de consultorias empresarial

1. Qual sua formação?
2. Qual seu cargo?
3. Qual seu sexo?
4. Qual seu tempo de empresa?
5. Qual empresa de consultoria usa atualmente?
6. Quanto tempo conhece/usa a empresa?
7. Como conheceu a empresa?
8. O que espera/esperava de uma consultoria empresarial?
9. No que a empresa lhe ajudou?
10. No que a empresa pode melhorar?
11. Quais benefícios a empresa te oferece?
12. Como é seu relacionamento com a empresa?
13. O que acha dos preços aplicados pela empresa?
14. Por que decidiu utilizar serviços de consultoria empresarial?
15. Quais motivos levaram a escolha da empresa de consultoria que utiliza atualmente?
16. Já utilizou outros serviços de outras consultorias em algum momento? Se sim, quais?
17. Qual o motivo para o fim da parceria com as consultorias anteriores?

APÊNDICE C – Modelo de Análise Estratégica do Setor Competitivo

MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR COMPETITIVO
Para cada afirmação, atribuir notas:
1. Se a afirmação é absolutamente falsa;
2. Se a afirmação é absolutamente falsa;
3. Se a afirmação é falsa;
4. Se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta;
5. Se a afirmação é correta;
6. Se a afirmação é totalmente correta.
Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1.

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 – 34
MÉDIA	35 – 70
ALTA	71 – 100

APÊNDICE D – Primeira força competitiva de Porter

FORÇA 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES		
FATORES		NOTA
A	É possível se pequeno para entrar no negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	2
C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	5
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	1
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
J	O mercado não está saturado.	4
TOTAL		33

Intensidade da FORÇA 1 = ((Total – 10)/40) x 100 =
Intensidade da FORÇA 1 = ((33 – 10)/40) x 100 = 57,5 [MÉDIA]

APÊNDICE E – Segunda força competitiva de Porter

FORÇA 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR		
FATORES		NOTA
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	3
C	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	1
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	2
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
TOTAL		50

Intensidade da FORÇA 2 = ((Total – 6)/24) x 100 =
Intensidade da FORÇA 2 = ((18 – 6)/24) x 100 = 50 [MÉDIA]

APÊNDICE F – Terceira força competitiva de Porter

FORÇA 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
FATORES		NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	5
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
TOTAL		13

Intensidade da FORÇA 3 = ((Total – 4)/16) x 100 =
Intensidade da FORÇA 3 = ((13 – 4)/16) x 100 = 56,25 [MÉDIA]

APÊNDICE G – Quarta força competitiva de Porter

FORÇA 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
FATORES		NOTA
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	1
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	4
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	1
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	2
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		17

Intensidade da FORÇA 4 = ((Total – 8)/32) x 100 =
Intensidade da FORÇA 4 = ((17 – 8)/32) x 100 = 28,12 [BAIXA]

APÊNDICE H – Quinta força competitiva de Porter

FORÇA 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		
FATORES		NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	1
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	3
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	3
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
TOTAL		16

Intensidade da FORÇA 5 = ((Total – 7)/28) x 100 =
Intensidade da FORÇA 5 = ((16 – 7)/28) x 100 = 32,14 [BAIXA]