



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**NICOLY DA SILVA CALIXTO**

**EMPREENDEDORISMO**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS PARA A ABERTURA DE UM ESPAÇO  
DE DESCANSO NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Florianópolis

2020

**NICOLY DA SILVA CALIXTO**

**EMPREENDEDORISMO**  
**MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS PARA A ABERTURA DE UM ESPAÇO**  
**DE DESCANSO NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS/SC**

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.

Florianópolis

2020

**NICOLY DA SILVA CALIXTO**

**EMPREENDEDORISMO**  
**MODELAGEM DE NEGÓCIOS CANVAS PARA A ABERTURA DE UM ESPAÇO**  
**DE DESCANSO NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS/SC**

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

Florianópolis, 5 de dezembro de 2020.

---

Professor e orientador Prof.<sup>a</sup> Rejane Roecker, Ma.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Caroline Rubin  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Alvaro José de Souto  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Gostaria de dedicar este presente trabalho a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante todo o curso, aos que me ajudaram seja com conhecimento ou com simples palavras de conforto.

Quero agradecer também a minha família e ao meu namorado Armando, por me ajudarem a chegar aonde cheguei.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer em especial à minha mãe que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me incentivando a sempre buscar o melhor para mim, sem muito dos esforços dela eu não teria chegado aonde cheguei.

Gostaria de agradecer, também, aos professores por depositarem em nós, universitários, um pouco de seus conhecimentos e nos tornar pessoas melhores e com vontade de tornar o mundo melhor a cada dia.

Por fim, gostaria de agradecer a minha professora orientadora Rejane Roecker, por me dar todo o suporte, incentivo e compartilhar de seus sábios conhecimentos, ao longo dessa caminhada.

“Pequenas oportunidades são muitas vezes o começo de grandes empreendimentos.” (Demóstenes)

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal criar um espaço de descanso na cidade de Florianópolis, utilizando a Modelagem de Negócios de *Canvas*. Teoricamente foram abordados temas como: empreendedorismo, empreendedor, perfil do consumidor brasileiro, plano de negócios e Modelagem de Negócios de *Canvas*. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, com utilização de pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários com potenciais clientes, com foco na análise qualitativa. Foram aplicadas ferramentas para o diagnóstico estratégico do negócio, dessa forma foi desenvolvido uma análise SWOT, tendo como principal oportunidade a inexistência do tipo de serviço prestado na região; como ameaça mais significativa tem-se a crise econômica e política no país, bem como a crise do Covid-19; o ponto forte do novo empreendimento são seus preços acessíveis, a localização estratégica e o foco na experiência do cliente; já como ponto fraco, tem-se o fato de o empreendimento ser novo no mercado, ainda não possuindo uma marca consolidada. Também foi aplicado as 5 Forças Competitivas de Porter, a partir delas 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. A partir da utilização dessas ferramentas foi desenvolvido para o negócio sua missão, visão, valores e logomarca. Foi desenvolvido ainda a projeção de receita do negócio para os próximos cinco anos e por fim, foi apresentado o framework da modelagem de negócios de *Canvas*, tendo o desenvolvimento do conteúdo presente nos nove blocos como principal resultado a identificação das propostas de valores para o empreendimento, que será: Excelência, Ética, Qualidade de serviço, Compromisso com o cliente, Conforto e Qualidade de vida.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelagem de Negócio de *Canvas*; Espaço de descanso.

## ABSTRACT

The present work has as main objective to create a rest space in the city of Florianópolis, using Canvas Business Modeling. Theoretically, topics such as: entrepreneurship, entrepreneur, Brazilian consumer profile, business plan and Canvas Business Modeling were addressed. Methodologically, it was an applied, qualitative and descriptive research, with the use of bibliographic research and the application of questionnaires with potential customers, focusing on qualitative analysis. Tools for the strategic diagnosis of the business were applied, thus a SWOT analysis was developed, having as main opportunity the inexistence of the type of service provided in the region; the most significant threat is the country's economic and political crisis, as well as the Covid-19 crisis; the strength of the new venture is its affordable prices, strategic location and focus on the customer experience; as a weak point, there is the fact that the project is new in the market, not yet having a consolidated brand. Porter's 5 Competitive Forces were also applied, from which the intensity of the possibility of new entrants, of rivalry in the sector, of the bargaining power of both the customer and suppliers and the possibility of substitute products was identified. From the use of these tools, its mission, vision, values and logo were developed for the business. The business revenue projection for the next five years was also developed and, finally, the Canvas business modeling framework was presented, with the development of the content present in the nine blocks as the main result of the identification of the value proposals for the enterprise, which will be: Excellence, Ethics, Service quality, Commitment to the customer, Comfort and Quality of life.

Keywords: Entrepreneurship; Canvas Business Modeling; Rest space.

**LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Modelo de negócio <i>Canvas</i> .....                            | 31 |
| Quadro 2 - Análise do macroambiente.....                                    | 35 |
| Quadro 3 - Análise dos aspectos internos.....                               | 37 |
| Quadro 4 - Variáveis do ambiente interno e externo.....                     | 48 |
| Quadro 5 - Níveis de intensidade das forças .....                           | 50 |
| Quadro 6 - Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....     | 51 |
| Quadro 7 - Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor ..... | 52 |
| Quadro 8 - Força 3 - Ameaça de produtos substitutos .....                   | 52 |
| Quadro 9 - Força 4 - Poder de negociação dos compradores .....              | 53 |
| Quadro 10 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores .....            | 54 |
| Quadro 11 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada ao novo negócio .....  | 59 |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Modelo de Negócios de <i>Canvas</i> ..... | 29 |
| Figura 2 - Logomarca .....                          | 56 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Empreendedorismo em empresas com menos de 3,5 anos .....   | 22 |
| Gráfico 2 - Sexo dos entrevistados .....   | 39 |
| Gráfico 3 - Idade dos entrevistados .....  | 40 |
| Gráfico 4 - Escolaridade dos entrevistados .....   | 40 |
| Gráfico 5 - Ocupação dos entrevistados .....   | 41 |
| Gráfico 6 - Você já ouviu falar de locais que ofereçam cabines para descanso? .....  | 41 |
| Gráfico 7 - Você utilizaria esse serviço? .....  | 42 |
| Gráfico 8 - Gostaria de ter esse tipo de serviço no centro da sua cidade?.....   | 42 |
| Gráfico 9 - Você se tornaria um cliente desse tipo de negócio?.....  | 43 |
| Gráfico 10 - Seu local de trabalho possui algum espaço para descanso/relaxamento?.....   | 43 |
| Gráfico 11 - Em sua rotina você consegue repor todas as energias?.....   | 44 |
| Gráfico 12 - Acredita que tirar um sono rápido, durante seu intervalo de trabalho, ajudaria na produtividade do seu dia? ..... | 44 |
| Gráfico 13 - Quanto você pagaria por esse serviço? .....   | 45 |

**LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Motivação dos empreendedores iniciais.....                   | 21 |
| Tabela 2 - Custos Fixos .....   | 60 |
| Tabela 3 - Custos Variáveis.....  | 60 |
| Tabela 4 - Ocupação média por intervalo de meia hora.....               | 61 |
| Tabela 5- Receita diária.....   | 62 |
| Tabela 6 - Receita mensal: receita diária multiplicada por 21 dias..... | 62 |
| Tabela 7 - Estimativa de faturamentos anuais.....                       | 62 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>14</b> |
| 1.1.     | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....   | 15        |
| 1.2.     | OBJETIVOS .....  | 15        |
| 1.2.1.   | <b>Objetivo geral .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.2.2.   | <b>Objetivos específicos .....</b>   | <b>15</b> |
| 1.3.     | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....   | 16        |
| 1.3.1.   | <b>Tipo de pesquisa .....</b>  | <b>16</b> |
| 1.3.2.   | <b>Técnicas de coletas de dados .....</b>                                  | <b>16</b> |
| 1.3.3.   | <b>Análise e interpretação de dados .....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>18</b> |
| 2.1.     | EMPREENDEDORISMO .....   | 18        |
| 2.1.2.   | <b>Empreendedor .....</b>  | <b>19</b> |
| 2.1.3.   | <b>Perfil do empreendedor brasileiro.....</b>                              | <b>21</b> |
| 2.2.     | FERRAMENTAS PARA A ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS.....                         | 23        |
| 2.2.1.   | <b>PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>   | <b>23</b> |
| 2.2.2.   | <b>Etapas do plano de negócios.....</b>                                    | <b>24</b> |
| 2.2.3.   | <b>Modelo de Negócios de <i>Canvas</i>.....</b>                            | <b>28</b> |
| <b>3</b> | <b>CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....</b>                                     | <b>33</b> |
| 3.1.     | DADOS DA EMPRESA.....  | 33        |
| 3.2.     | PANORÂMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO .....                                      | 33        |
| 3.3.     | ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....   | 34        |
| 3.4.     | ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....  | 37        |
| <b>4</b> | <b>DIAGNÓSTICO .....</b>   | <b>39</b> |
| 4.1.     | QUESTIONÁRIO APLICADO EM POTENCIAIS CLIENTES .....                         | 39        |
| 4.2.     | MATRIZ SWOT.....   | 45        |
| 4.2.1    | <b>Objetivos Estratégicos e Posicionamento estratégico .....</b>           | <b>48</b> |
| 4.2.2    | <b>5 Forças Competitivas de Porter.....</b>                                | <b>49</b> |
| 4.3.     | DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.....   | 54        |
| <b>5</b> | <b>PROGNÓSTICO: APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE<br/>CANVAS. ....</b> | <b>57</b> |
| 5.1.     | PROJEÇÃO DE RECEITA .....  | 61        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>64</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                    | <b>66</b> |
| <b>APÊNDICES A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....</b> | <b>71</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender é uma atividade de suma importância para a sociedade e para a economia atual. Afinal grandes empresas surgiram de ideias que ao colocadas em práticas se tornaram sustentáveis, e o mais importante, lucrativas. Segundo Wildauer (2011) empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa possui de formular uma ideia sobre um determinado produto ou serviço em um mercado, seja essa ideia nova ou não.

Atualmente, noites mal dormidas estão sendo cada vez mais comuns em pessoas que acabam por dormir pouco e trabalhar muito, e devido a essa rotina corrida de que temos, acabamos por não conseguir repor a quantidade necessária de energia que precisamos, durante a noite, a fim de que no outro dia consigamos desempenhar nossas tarefas com vigor. A má qualidade do sono pode acabar acarretando uma série de fatores que acabam interferindo diretamente no trabalho, como problemas psicológicos, doenças, estresse, baixo rendimento, perda memória e para nos mantermos atentos recorreremos ao famoso cafezinho.

Todos esses fatores tornam o ambiente de trabalho pesado e desmotivador para o funcionário, embora ainda exista o fato da pressão para se obter bons resultados. Infelizmente, muitas empresas ainda não possuem um espaço com o objetivo de oferecer ao funcionário, um pouco de descanso e descontração, fazendo com que voltem às suas atividades revigorados, seja por motivos de pouco espaço na empresa ou por não haver interesse em espaços como este.

A partir dessa problemática, surge a ideia de implementar um espaço, no centro da cidade de Florianópolis-SC, voltado para que pessoas, durante seu dia exaustivo, possam descansar, aliviar a tensão e até mesmo tirar um cochilo. Esse espaço possibilitará aos consumidores o alívio da tensão imposto pelo trabalho, afinal ele exerce uma enorme pressão sobre os colaboradores, afetando seu bem-estar e sua produtividade.

Para a administração, a elaboração da Modelagem de Negócios de Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) permite maior visualização das áreas principais de um negócio, e como a organização pretende gerar valor através do serviço ofertado, conduzindo e preparando o negócio tanto para o presente quanto para o futuro. Possibilitará ainda, analisar se o negócio será viável e se o mesmo terá uma permanência no mercado de atuação. Por fim, para a acadêmica, a elaboração deste trabalho é importante pois permitirá colocar em prática os conhecimentos adquiridos na instituição de ensino e aperfeiçoá-los. Sendo assim a intenção do presente estudo é analisar a viabilidade de abertura de uma empresa que ofereça serviços de descanso, assim, estabelece-se o seguinte problema da pesquisa: **Como podem ser aplicadas**

## **as dimensões da modelagem de negócios de *Canvas* para a abertura de um espaço de descanso na cidade de Florianópolis/SC?**

### **1.1. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo possui quatro capítulos, no capítulo um é apresentado a introdução referente ao assunto, contendo os objetivos e procedimentos metodológicos. No segundo capítulo uma fundamentação teórica com base em autores renomados da área, no capítulo três é apresentado o plano de negócios. Por último, no capítulo quatro, é apresentado as considerações finais.

### **1.2. OBJETIVOS**

Para a realização deste trabalho foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

#### **1.2.1. Objetivo geral**

Aplicar a Modelagem de Negócios de *Canvas* para a abertura de um espaço de descanso na cidade de Florianópolis/SC.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral, foi preciso estabelecer os seguintes objetivos específicos.

- a) Aplicar pesquisa com potenciais clientes da nova empresa de serviço de descanso;
- b) Desenvolver as definições e análise estratégica para a nova empresa;
- c) Aplicar as ferramentas de diagnóstico estratégico (SWOT e 5 Forças Competitivas de Porter)
- d) Aplicar o framework da modelagem de negócios de *Canvas* para a abertura de um espaço de descanso;

### 1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente trabalho e para que os resultados almejados sejam alcançados, foram adotados alguns procedimentos metodológicos para garantir uma investigação fundamentada dos elementos propostos.

#### 1.3.1. Tipo de pesquisa

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva.

Constitui-se de uma pesquisa aplicada pois segundo Vergara (1990) é um estudo sistemático sobretudo instigado pela necessidade de solucionar problemas concretos, sejam eles imediatos ou não. Portanto, tem finalidade prática, por sua vez, motivada apenas pela diligência erudita do explorador e situada mais ao grau da especulação.

É de caráter uma pesquisa qualitativa pois, na acepção de Godoy (1995) envolve a aquisição de elementos descritivos sobre pessoas, lugares e procedimentos interativos pelo contato direto do pesquisador com o caso estudado, buscando entender os fenômenos segundo a concepção dos indivíduos, ou seja, dos integrantes da situação estudada.

É uma pesquisa descritiva pois, concernente as pesquisas descritivas Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo fundamental a definição das particularidades de um dado fenômeno ou, então, a definição de correspondência entre variáveis. São diversos os estudos que podem ser denominados perante a este assunto, e uma das suas definições de mais importância está no uso de ações padronizadas para coleta de dados, por exemplo o questionário e o estudo regrado.

A pesquisa será realizada na da cidade de Florianópolis/SC.

#### 1.3.2. Técnicas de coletas de dados

Na presente pesquisa é utilizada as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas.

Na presente pesquisa, houve coleta de dados baseada em uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica, assim como qualquer outra espécie de estudo, progride no decorrer de diversas etapas. Seu número, do mesmo modo que sua ligação, obedece aos muitos fatores, por exemplo a natureza do problema, o grau de aprendizado que o autor do estudo tem sobre a pesquisa, o nível de exatidão que se decide verificar à pesquisa. Desta maneira, seja qual for a tentativa de exhibir um padrão para evolução de uma pesquisa bibliográfica terá de ser entendida como dispensável.

Além disso, como fonte de dados secundários, também se utiliza de pesquisa documental. De acordo com Cellard (2008) “Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, com o objetivo de constituir um corpus satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes”, visto que foram usados documentos da empresa analisada.

Usou-se entrevista, pois segundo Lakatos e Marconi (2010, p.178) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados.”

### **1.3.3. Análise e interpretação de dados**

A técnica de análise de dados escolhida para o presente trabalho foi a qualitativa e a seguir será apresentado a definição de qualitativa de acordo com os autores.

De acordo com Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Sendo assim, de acordo com o autor, nessa fase a pesquisa pode ser caracterizada como adaptável a diversas situações, sem ter que seguir as regras como em questionários formalizados.

Segundo Richardson (1999), a análise de dados qualitativos não emprega um instrumento estatístico como base na análise de um problema, pelo qual não se pode medir ou enumerar categorias, ou seja, o pesquisador coleta dados não expressos em números na pesquisa qualitativa.

Para Oliveira (2000), o método qualitativo mensura as categorias e atributos do objeto em estudo, tais como: qualidade, relação, ação, paixão, dor, amor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis. De acordo com o autor, as pesquisas com abordagem qualitativa têm o intuito de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos.

Logo este estudo é definido como qualitativo já que analisa a interação das variáveis e como não há dados estatísticos para desenvolver uma representação gráfica, a análise percorrerá os caminhos dos autores e outros pesquisados. Os dados coletivos serão analisados agrupando-os por similaridades e encontrando o que os faz divergentes e comuns. (OLIVEIRA, 2002, p. 231).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, será apresentada a base teórica na qual este trabalho se fundamenta. Primeiramente será abordado o tema empreendedorismo, em seguida o tema empreendedor e pôr fim o perfil do empreendedor brasileiro.

### 2.1. EMPREENDEDORISMO

Derivado da língua francesa, mas especificamente da palavra Entrepreneur (CHIAVENATO, 2006, p.03), o empreendedorismo está definitivamente adentrando o Brasil. Inicialmente tratado como uma característica inata, de um pequeno número de indivíduos, pela sociedade, o termo vem quebrando barreiras entre os anos 90 e início do século 21. Estes indivíduos dotados de ousadia e invejável apetite por autorrealização são os chamados empreendedores.

Segundo Dornelas (2016), um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assumia riscos) do capitalista (aquele que fornecia o capital) foi o escritor Richard Cantillon, um importante escritor e economista do século XVII, considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo.

Segundo Schumpeter (1988), empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da quais produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

Além disso, o empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio (produtos, processos, negócios, ideias), enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas. (CHIAVENATO, 2006, p.261).

A essência do empreendedorismo segundo Baggio (2014) está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Uma das principais críticas destinadas a esses economistas é que eles não foram capazes de criar uma ciência comportamentalista.

No final do século XIX e início do século XX, Dornelas (2016) explica que os empreendedores eram confundidos com gerentes ou administradores, sob o enfoque econômico, sendo os empreendedores definidos como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo. Porém, atualmente, este conceito está sendo alterado. O empreendedor é possuidor de algumas características, como o poder de iniciativa para abrir um novo negócio, o gosto pelo que faz e a utilização de meios criativos de acordo com os recursos disponíveis. Enquanto o administrador é o indivíduo que planeja, organiza, dirige e controla uma organização, mas não cria algo novo ou arrisca em suas escolhas.

Para Chiavenato (2006) o empreendedorismo além de tudo fornece empregos, introduz inovações e incentiva o crescimento econômico. Não abrange somente mercadorias ou serviço, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de empreendedores inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

### **2.1.2. Empreendedor**

Segundo Deakins (1996), a expressão ‘empreendedor’ tem sua origem na França, através da palavra ‘entrepreneur’, que significa de modo geral, uma pessoa que inicia sua atividade, com os devidos riscos, por meio da constituição e /ou organização de uma empresa, ainda segundo o autor, o empreendedor é alguém que se destaca na sociedade.

Bem como, os empreendedores também podem iniciar suas atividades por meio da comercialização e/ou criação de produtos e/ou serviços já conhecidos no mercado, logo, Marcondes (2000) define o empreendedor como “toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e com uma oportunidade de negócio para satisfazê-lá”, assim, conforme o autor, o ato de empreender está atrelado à necessidade de oferta

Para Schermerhorn (2007), empreendedor é um indivíduo que corre riscos e procura agarrar oportunidades que outros deixaram passar ou as enxergaram como problemas ou ameaças. Segundo o autor, grandes empreendedores construíram seus legados partindo apenas de ideias e muito trabalho.

É de nossa natureza o intuito e a vontade de sempre criar algo, segundo Reis (2012) todos os seres humanos nascem com as características básicas de um inovador. Durante nossas

vidas tais características são ampliadas ou inibidas, de acordo com as nossas experiências, sucessos e fracassos, mas todos, em teoria podemos nos tornar grandes inovadores.

Nessa linha de pensamento Folle (2011) argumenta que à medida que o ser humano vai crescer, vai perdendo um pouco do lado do empreendedor:

As crianças são moldadas a fazer as coisas de acordo com os princípios dos outros; começam a perder sua criatividade, aprendem a ter medo e a ficar restritas ao mundo tecnistas dos adultos, que lhes cortam a capacidade de criar, inovar e de ter iniciativa, de buscar autonomia, de desenvolver sua independência e autoconfiança.

Substituem a iniciativa e a coragem que têm até esta idade pelo medo de errar, de fracassar de reprovar, de perder e desenvolvem, no lugar destas características o pavor por não conseguir resolver todos os problemas que lhes são impostos. (FOLLE, 2011, p.14)

Chiavenato (2006) diz que o empreendedor é uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Ele ainda complementa o conceito mostrando que esta definição não envolve apenas os fundadores de empresas familiares, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores, ressaltando que o verdadeiro espírito empreendedor está presente em todas as pessoas que estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Segundo Chiavenato (2006) atualmente fica evidente a diversidade de negócios e tipos de empreendedor. Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco. Essa abordagem é chamada de construtivista. A análise psicológica da teoria construtivista tem sido bem aceita dentro do campo do empreendedorismo.

“A atividade do empreendedor é muitas vezes associada à incerteza, principalmente quando o seu negócio envolve algo realmente novo ou quando o mercado para o seu produto sequer existe. Quando já existente, com o mercado de refrigerantes criado pela Coca-Cola, não há nenhuma garantia de que haja mercado para um novo jogador na área. A dúvida é se um mercado já existe para os jogadores atuais e se ele existe para um novo empreendedor. Quase sempre um concorrente novo provoca tensão no mercado já existente. E cada novo empreendedor traz mudanças e inovação em alguns aspectos e influencia o desenvolvimento econômico de alguma forma” (CHIAVENATO, 2012, p. 04).

Para o autor Joseph A. Schumpeter (1961), o empreendedor está associado ao desenvolvimento econômico, segundo ele, o sistema capitalista tem como característica inerente uma força denominada de processo de destruição criativa, fundamentando-se no

princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo.

### 2.1.3. Perfil do empreendedor brasileiro

De acordo com o SEBRAE, entre 2002 e 2013, a taxa de crescimento do PIB brasileiro acompanhou de perto a da economia mundial. Porém, a partir de 2014, o Brasil viveu forte desaceleração econômica, seguida pela maior recessão (em 2015 e 2016) já registrada nos últimos 25 anos, distanciando-se significativamente da média mundial.

Diante disso, cresceu-se o número do que chamamos de empreendedorismo por necessidade, que estava em queda desde os anos de crescimento da economia. Evidentemente não é possível afirmar, mas pode-se concluir que para muitos a esperança de conquista de um emprego formal foi mais forte que a expectativa de subsistência por meio de uma atividade empreendedora, sobretudo para aqueles empreendedores que criam seus negócios por uma questão de necessidade.

De acordo com a pesquisa GEM (2017), realizada pelo SEBRAE, observou-se um pequeno aumento na relação entre empreendedores por oportunidade e por necessidade. Em 2016, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,4 empreendedores por oportunidade, em 2017 essa relação foi 1,5. Dito de outra forma, 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade.

A tabela 1 a seguir mostra essa relação.

Tabela 1 - Motivação dos empreendedores iniciais.

| Motivação                       | Taxas | Percentual da TEA | Estimativas |
|---------------------------------|-------|-------------------|-------------|
| Oportunidade                    | 12,1  | 59,4              | 16.313.253  |
| Necessidade                     | 8,1   | 39,9              | 10.965.755  |
| Razão Oportunidade/ Necessidade |       | 1,5               |             |

Fonte: GEM Brasil 2017

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

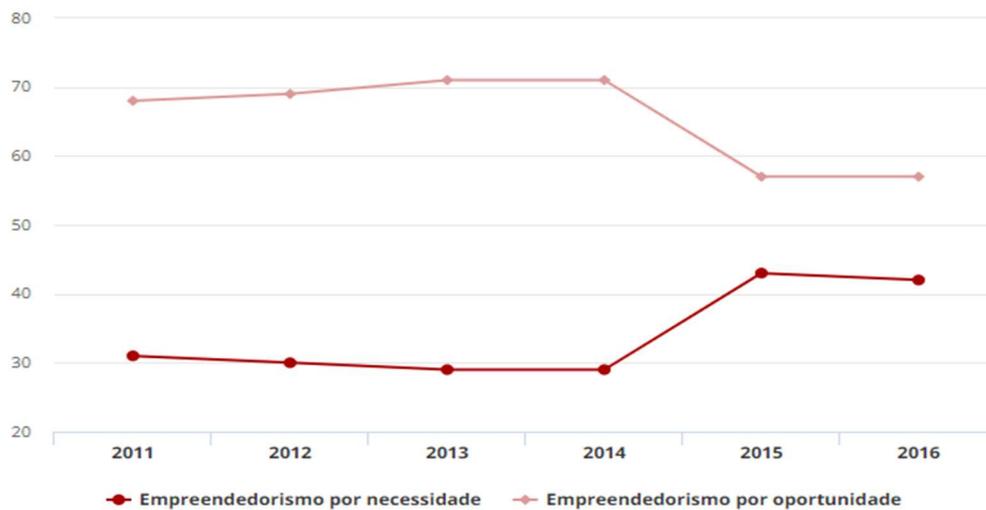
<sup>2</sup> Proporção sobre a TEA: A soma dos valores pode não totalizar 100% quando houverem recusas e/ou respostas ausentes.

<sup>3</sup> Estimativas calculadas a partir de dados da população de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

\* taxas<sup>1</sup> (em %) para oportunidade e necessidade, proporção sobre a TEA<sup>2</sup> (em %), estimativas<sup>3</sup> (em unidades) e razão oportunidade e necessidade - Brasil – 2017.

Ainda segundo o estudo realizado pelo SEBRAE, o percentual de novas empresas, com até 3,5 anos, criadas por necessidade saltou de 29% em 2014 para 43% em 2015, e se manteve praticamente estável em 2016.

Gráfico 1 - Empreendedorismo em empresas com menos de 3,5 anos



Outro fator que contribui para a formação do perfil do empreendedor brasileiro é a busca pela independência, fazendo com que cada vez mais pessoas jovens entrem para o mundo do empreendedorismo. Esse fator impacta diretamente no perfil médio do empreendedor brasileiro, de acordo com a pesquisa realizada, GEM 2017, pelo SEBRAE/IBQP, em 2016 a participação de pessoas entre 18 e 34 anos no total de empreendedores na fase inicial teve um salto: de 50% para 57%. Esses valores representam 15,7 milhões de cidadãos brasileiros.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2017), ao verificar o empreendedorismo no Brasil em 2017, considerando as diferentes faixas etárias, nota-se que os jovens de 25 a 34 anos foram os mais ativos na criação de novos negócios, 30,5% dos brasileiros nesta faixa são proprietários e administram a criação e consolidação de empreendimentos em estágio inicial. Em seguida, neste “ranking” aparecem aqueles ainda mais jovens, de 18 a 24 anos, 20,3% deles estavam envolvidos com a criação de novos negócios.

De acordo com pesquisa realizada em 2018, pelo Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresa, 182.55, novos microempreendedores individuais foram registrados no país em maio de 2018. Esse crescimento se deve ao baixo desempenho esperado da recuperação da economia, tanto na redução da taxa de desemprego quanto no aumento na criação de novas vagas formais de trabalho. Nesse contexto, os MEIs se destacam como uma alternativa para a geração de renda, orientada principalmente pela criação de oportunidades e pelo desenvolvimento de novos negócios.

Diante de todos esses fatores apresentados, podemos dizer que o perfil atual do empreendedor brasileiro é formado muito mais pela necessidade de uma fonte de renda do que

pela real vontade de abrir um negócio próprio. Muitos dos novos empreendedores estão buscando meios de sobreviver e enfrentar a crise que o país ainda está passando.

## 2.2. FERRAMENTAS PARA A ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS

É possível optar por duas ferramentas disponíveis para a abertura de um novo negócio, sendo elas Plano de negócios e o *Business Model Canvas*. A seguir serão apresentadas as definições de ambas as ferramentas.

### 2.2.1. Plano de negócios

Sendo o principal método utilizado para viabilizar um empreendimento:

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. (ROSA, 2004, p.10).

Para Maximiano (2011), o plano de negócio é: "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Ou seja, o plano de negócio é a definição da empresa, antes mesmo da sua existência. De acordo com Rosa (2004), o plano de negócio ajuda o empreendedor a concluir se sua ideia é viável, fazendo com que seja feita uma análise criteriosa do ambiente de negócios, através de informações detalhadas sobre o seu ramo, produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

Dolabela (2008) define plano de negócios como uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa, sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões, que também pode sinalizar que não se deve abrir a empresa ou lançar o produto.

Reis e Armond (2012, p. 107) acreditam que com o plano de negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evita-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, o empreendedor terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.

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

Segundo Dornelas (2008), o plano de negócio é um documento que descreve um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Com um planejamento adequado, é possível aumentar os lucros da empresa e conseqüentemente a probabilidade de sucesso dos negócios. Através do plano de negócios é possível verificar a viabilidade do negócio, o desenvolvimento de estratégias e equipes de gestão, atrair recursos financeiros e transmitir credibilidade. O plano de negócio não é somente destinado para os empreendedores, ele também tem como público-alvo às incubadoras, parceiros, bancos, investidores, fornecedores, a empresa internamente, os clientes e sócios. Ainda segundo Dornelas (2008, p.83) o conceito básico do plano de negócio é o planejamento: "o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico".

O plano de negócio é uma ferramenta que pode ser usada na abertura de uma empresa, na avaliação do desenvolvimento de um negócio já existente, na busca de recursos financeiros ou na venda de um projeto. Todo empreendimento passa por vários ciclos de vida, onde encontram desafios e dificuldades, fazendo com que surja a necessidade de um plano de negócio competente, com estratégias claras e bem definidas que venha a servir de roteiro para o empreendedor alcançar suas metas (BERNARDI, 2008).

O plano de negócio auxilia na apresentação das principais características do negócio e tem como público principal: parceiros, incubadoras, bancos, sócios potenciais, fornecedores, clientes potenciais, grandes executivos e a própria empresa, todos com o objetivo de ajudar de alguma forma a empresa a se estabelecer.

Embora não garanta a assertividade da empresa, o plano de negócio proporciona um roteiro a ser seguido, que busca diminuir o risco de problemas futuros, aumentando as chances de sucesso do negócio.

### **2.2.2. Etapas do plano de negócios**

Para a implantação do novo negócio é preciso realizar uma análise prévia dos dados necessários e para que esses assuntos sejam abordados corretamente, é necessária a elaboração

de um plano de negócios, no qual trará de forma objetiva e clara o planejamento do novo negócio.

Segundo Dornelas (2008) para elaborar a estrutura de um plano de negócio, necessitasse ter uma pequena seção que proporcione o entendimento completo do empreendimento, a seção que será apresentada no plano de negócio precisa ser objetiva, mostrando os tópicos mais importantes. Ainda para o autor, não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem sua particularidade e suas semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios.

De acordo com Dornelas (2008), o plano de negócio segue sua estrutura:

- I – Sumário Executivo;
- II – Descrição da Empresa;
- III – Produtos e Serviços;
- IV – Mercado e competidores;
- V – Marketing e vendas;
- VI – Análise estratégica;
- VII– Plano financeiro;
- VIII – Anexos.

#### I - Sumário executivo

O sumário executivo é um resumo de todo projeto. Nele deve constar a proposta do planejamento, quais serviços ou produtos serão ofertados, quais estratégias de vendas serão atribuídas, quais necessidades dos clientes serão supridas, quem são os clientes, valor a ser investido, informações sobre estimativas de vendas, custos, lucros, tempo de retorno de investimento, além de todas as características do negócio. Para que desta forma, o leitor visualize a ideia ofertada. Segundo Dornelas (2008), o sumário executivo deve ser atrativo, de forma que o leitor se interesse pelo plano, utilizando as informações-chave do plano para destacar seu interesse de forma objetiva, contemplando de forma clara e concisa.

#### II - Descrição da empresa

Nesta etapa, deverá informar a estrutura do empreendimento, a sua descrição legal, nome fantasia, tipo, forma jurídica, enquadramento fiscal, localização, setor, missão, dentre

outros. Segundo Dornelas (2008), a descrição da empresa deverá descrever o propósito, natureza dos serviços ou produtos, estrutura, porém, o mais importante da descrição, é tratar das pessoas que farão parte da equipe, e principalmente, da competência dos gestores que comandaram o empreendimento, pois estes determinaram o rumo do empreendimento, portanto, é o foco dos investidores ao analisarem certo empreendimento.

### III - Produtos e serviços

Segundo Tófoli (2015), o empreendedor deverá informar os produtos ou serviços ofertados, com suas características próprias, a diferença do produto desenvolvido com os demais que estão no mercado, sua competitividade frente a concorrência, os itens que farão parte do pacote de serviços, o material utilizado, insumos e demanda. Segundo Dornelas (2008), deverá informar quais produtos ou serviços a empresa ofertará ao mercado, suas características, inclusive suas estratégias para se destacar frente aos concorrentes. Caso a empresa comercialize produtos e serviços que dependem tanto da qualidade do produto quanto a do serviço, deverá mencionar no plano, bem como seus fornecedores, o processo de seleção, e também suas visões futuras fundamentadas.

### IV - Mercado e competidores

Segundo a definição de Maximiliano (2011, p. 104), “mercado é um grupo de consumidores que têm necessidades e interesses similares, poder aquisitivo e disposição para comprar”. Sendo assim, ser aceito pelo mercado é o objetivo de qualquer empreendimento, pois se trata dos futuros consumidores do projeto, ou seja, o sucesso ou fracasso do planejamento é resultado da aceitação ou não do mercado/público-alvo.

Segundo Dornelas (2008), a análise de mercado é a mais importante do plano de negócio, devendo ser montada com extrema atenção, por ser mais difícil, e exigir estratégias de abordagem do cliente, assim como, estratégias para agregar valor ao produto/serviço buscando a fidelização de seus clientes de forma contínua. E, que a análise dos competidores é de extrema importância, não devendo ser observada somente a concorrência direta que se trata somente das empresas que produzem ou comercializam produtos e serviços similares, devendo observar também os concorrentes indiretos que desviam a atenção do cliente para outros produtos diferentes, porém do mesmo segmento.

### V - Marketing e vendas

O plano de marketing deverá traçar toda estratégia de marketing e estudo de mercado envolvido com a inserção e divulgação do produto de forma que promova sua venda

com êxito. “Um Plano de Marketing é um documento que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing, adaptando-se a mudanças e identificando tendências.” (SIFE, 2014). Segundo Dornelas (2008), as estratégias de marketing são meios que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos, sendo que dentro destas, deverão ser observados os 4Ps (quatro pês), ou mix de marketing que tem como objetivo identificar os possíveis público-alvo da empresa e os meios para alcançá-lo.

#### VI - Análise estratégica

Para Dornelas (2008), a análise estratégica deverá incluir o misto entre racionalidade e subjetividade, de forma simples, que demonstre a atual situação do negócio e quais caminhos para atingir os objetivos e metas estipulados. O processo de planejamento estratégico no plano de negócio deve ser baseado principalmente pela análise do ambiente interno, forças e fraquezas, e no ambiente externo, oportunidades e ameaças, ou seja, o desenvolvimento da análise SWOT, para depois desta análise do ambiental geral, poder estabelecer os objetivos e metas bem como as estratégias a serem utilizadas, criando um panorama da situação atual contra a prevista para o negócio.

#### VII - Plano financeiro

Segundo Dornelas (2008), a parte financeira deverá refletir sobre todo o plano, incluindo ganhos, despesas gerais, com marketing, com pessoal, custos fixos e variáveis, além de projeções e indicadores, de forma que os objetivos e as metas descritas no plano, desenhem os dados financeiros por meio dos demonstrativos. Os principais demonstrativos usualmente são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício e fluxo de caixa, com projeção de no mínimo três anos. Sendo possível através destes, analisar a viabilidade e o retorno financeiro proporcional que, ainda segundo Dornelas (2008), estas análises utilizam os métodos da análise do ponto de equilíbrio, payback, taxa interna de retorno e valor presente líquido.

#### VIII - Anexo

No anexo deve constar todas as informações que forem necessárias para o entendimento do plano de negócio, tais como: fotos de produtos, localização, roteiros, resultados de pesquisas, material de divulgação, contrato social da empresa etc.

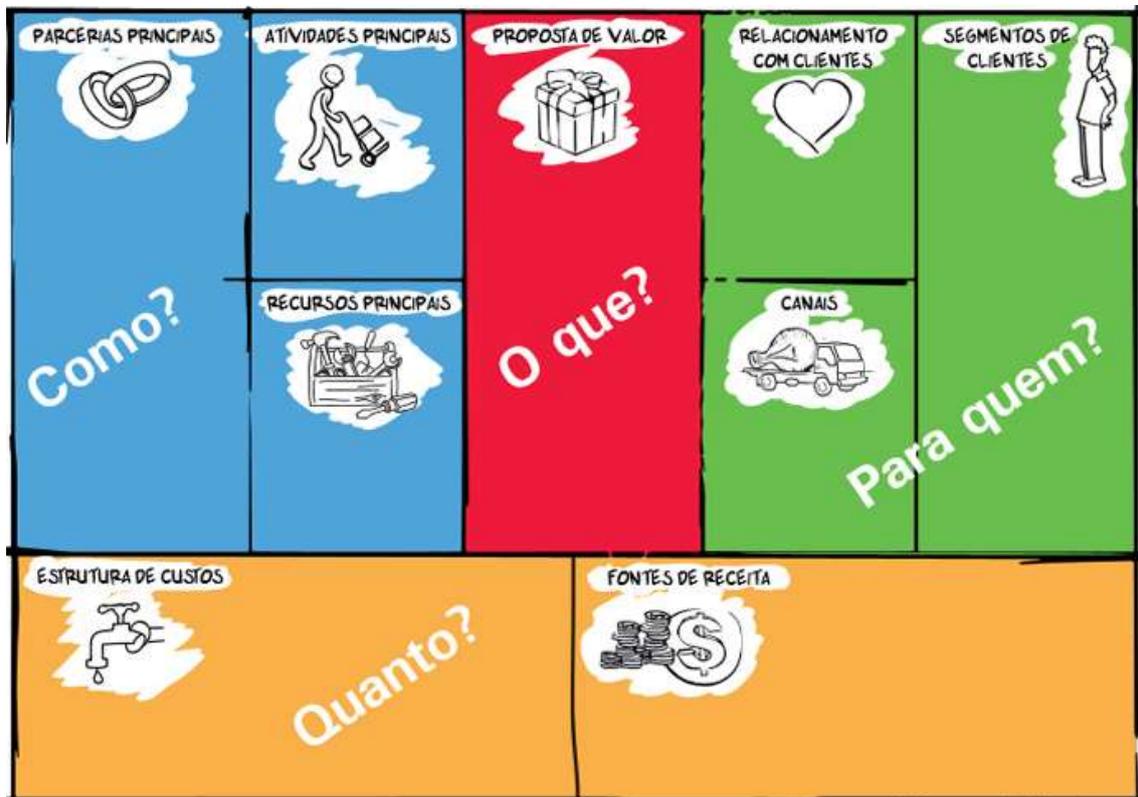
### 2.2.3. Modelo de Negócios de *Canvas*

Para os autores Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Ainda para os autores, um modelo de negócios de *Canvas* pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

Os nove componentes do modelo de negócios de *Canvas* são:

- 1) ***Segmentos de Clientes:*** Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes.
- 2) ***Proposta de Valor:*** Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.
- 3) ***Canais:*** As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
- 4) ***Relacionamento com Clientes:*** O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
- 5) ***Fonte de receita:*** As fontes de receitas resultam de proposta de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
- 6) ***Recursos principais:*** São elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos...
- 7) ***Atividades-chave:*** ao executar uma série de atividades-chave.
- 8) ***Parcerias principais:*** Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
- 9) ***Estrutura de Custo:*** Os elementos do modelo de negócio resultam na estrutura de custo.

Figura 1- Modelo de Negócios de *Canvas*



Fonte: Serviço Brasileiro de apoio à micro e pequenas empresas (2013).

O quadro da figura 1 foi elaborado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, e é uma ferramenta utilizada para a criação do Modelo de Negócios, que reúne nove blocos, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas.

**1 – Vou fazer o que?** Essa resposta será a Proposta de Valor.

**2 – Para quem vou fazer?** Para essa resposta deve estar incluso três blocos: segmento, canais e relacionamento com os clientes.

**3 – Como fazer?** Deve-se compreender quais são os recursos, atividades e parceiros principais.

**4 – Quanto?** Analisar quais e como serão obtidas as receitas e qual ser a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (2013), o propósito é ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo. A ideia dos nove blocos integrados de *Canvas*, é que o empreendedor responda de maneira objetiva a pergunta de cada bloco, partindo por sua proposta

de valor ou pelos segmentos de clientes, depois canais e relacionamentos, logo depois as atividades, parceiros, recursos chave e por último devem ser preenchidos os blocos de receita e custos (DORNELAS et al., 2016).

A seguir serão apresentadas as definições dos nove blocos:

**Segmento de clientes:** “Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com suas necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Proposta de valor:** Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011) A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

“Os **canais** de comunicação, distribuição e vendas compõem a interface da empresa com os clientes”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Relacionamento com Clientes:** Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente, Retenção do cliente e Ampliação das vendas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Fontes de receita:** Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Recursos principais:** permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Podendo ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou

alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Parcerias principais:** Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar. As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

**Estrutura de custo:** descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Ainda segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011), a inovação em modelos de negócios é sobre criar valor, seja para as empresas, ou clientes ou para toda a sociedade. Trata-se de substituir modelos ultrapassados e é um modelo de negócio que surgiu em resposta às necessidades emergentes dos usuários e a pressão das preocupações ambientais, conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Modelo de negócio *Canvas*.

| <b>Parceiros-chave</b>  | <b>Atividades-chave</b>  | <b>Propostas de valor</b>   | <b>Relacionamentos com os clientes</b>  | <b>Segmentos de Clientes</b>  |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem são seus parceiros-chave?</li> <li>- Quem são seus fornecedores-chaves?</li> <li>- Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros?</li> <li>- Quais atividades nossos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais atividades nossa proposta de valor requer?</li> <li>- Quais são os nossos canais de distribuição?</li> <li>- Como é o relacionamento com o cliente?</li> <li>- Quais são as fontes de receita?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que valores entregamos aos nossos clientes?</li> <li>- Quais problemas de nossos clientes ajudamos a resolver?</li> <li>- Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?</li> <li>- Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?</li> <li>- Como esses relacionamentos estão integrados no modelo de negócio?</li> <li>- Qual é o custo envolvido?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para quem nós criamos valor?</li> <li>- Quem são nossos mais importantes clientes?</li> <li>- Quais são nossos clientes típicos/padrão?</li> </ul> |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| parceiros realizam?   | <b>Recursos- chave</b><br>- Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer?<br>- Canais, relacionamentos, modelo de receita? | - Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?<br>- O que/qual é nosso mínimo produto viável?   | <b>Canais</b><br>- Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados?<br>- Como outras empresas chegam até eles hoje?<br>- Quais canais funcionam melhor?<br>- Quais canais são mais eficientes em custo?<br>- Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes? |  |
| <b>Estrutura de custos</b><br>- Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio?<br>- Quais recursos-chave são mais caros?<br>- Quais atividades-chave são as mais caras? |   | <b>Fontes de receita</b><br>- Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar?<br>- O que eles estão comprando/pagando hoje?<br>- Qual é o nosso modelo de receita?<br>- Quais são nossas políticas de preços? |  |  |

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

Para os autores, os nove componentes de um Modelo de Negócios formam a base para uma ferramenta útil, que chamamos de Quadro de Modelo de Negócios. Esta ferramenta lembra uma tela de pintura - mas pré-formatada com nove blocos - que permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes.

O Quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise.

A seguir será apresentado a caracterização do negócio.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO**

Em um plano de negócios, a questão chave para que se possa viabilizar o sucesso do futuro empreendimento é a oportunidade de negócio. Seja através de uma ideia inovadora de produto/serviço ou através do suprimento do mercado de maneira mais eficaz, desbancando a empresa pioneira ou as demais seguidoras de mercado.

Dolabela (2008) define plano de negócios como uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa, sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões, que também pode sinalizar que não se deve abrir a empresa ou lançar o produto.

A seguir serão apresentados todos os aspectos necessários para a constituição da empresa, caracterizando o negócio e o setor, elaborando um plano estratégico, analisando o macro ambiente bem como seus pontos fracos e fortes.

#### **3.1. DADOS DA EMPRESA**

A empresa atenderá pelo nome fantasia de O Refúgio sob a forma jurídica de empresa individual, representada por Nicolay da Silva Calixto, 21 anos, solteira, brasileira e residente em Florianópolis-SC.

Serão providenciados e entregues todos os documentos necessários à Receita Federal para que a empresa possua CNPJ e o registro na Junta Comercial de Santa Catarina (JUCESC) desde o início das atividades. Além disso, serão feitos os registros de inscrição municipal e cadastro na previdência social.

Também será providenciado junto a Prefeitura Municipal de Florianópolis – SC o Alvará e Inscrição no Cadastro Fiscal da Prefeitura Municipal, Habite-se, além de vistoria do Corpo de Bombeiros e Alvará da Vigilância Sanitária do Município.

#### **3.2. PANORÂMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO**

O presente empreendimento se enquadra no segmento de saúde e bem-estar, segundo o SEBRAE (2019), a busca por qualidade de vida e longevidade tem influenciado novos comportamentos nos consumidores e transformou o mercado de produtos e serviços de saúde e bem-estar em um dos mais promissores e atraentes do país, fazendo com que este seja um dos segmentos que mais cresce no Brasil.

De acordo com o IBGE, as despesas com o consumo final de bens e serviços de saúde no Brasil atingiram R\$ 546 bilhões em 2015, correspondendo a 9,1% do PIB, isso se deve a fatores como, a mudança no perfil do consumidor, o aumento da expectativa de vida da população, o fortalecimento de campanhas contra o sedentarismo, a mudança de hábitos alimentares mais saudáveis e os avanços da medicina embalada pela tecnologia são alguns dos fatores que tornam o segmento de saúde e bem-estar um dos mercados mais promissores para os pequenos negócios.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising- ABF, entre 2015 e 2017, o segmento de Saúde e Bem Estar cresceu 35,3%. Só no ano de 2017, as receitas obtidas com o atendimento de clientes e venda de produtos de beleza saltou 12,1%, somando um total de R\$ 30 bilhões, contra R\$ 26,7 bilhões faturados em 2016. Ainda segundo a Associação Brasileira de Franchising- ABF, o faturamento das franquias de saúde, beleza e bem-estar cresceu 9,2% nos primeiros três meses de 2019 em comparação ao ano anterior. A porcentagem é maior do que a média do setor de franquias, que no mesmo período ficou em 7%.

Para Zucchi et al. (2000) os fatores que agem na demanda por serviços de saúde são de natureza variada, podendo se sobrepor, o que aumenta ainda mais a demanda: necessidade sentida, fatores psicossociais, seguridade social, demografia, epidemiologia, utilização dos serviços, regulamentação e questões culturais.

Após a apresentação do panorama do segmento de atuação, será apresentado a análise do macro e microambiente.

### 3.3. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Para Siqueira e Boaventura (2012, p. 42), o macroambiente pode ser entendido como “o conjunto de forças e tendências que afetam ou influenciam os mercados (microambiente), ou seja, as dimensões que estabelecem as regras de competição vigentes no microambiente.”

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (FISCHIMANN, 2009, p.27)

No quadro abaixo, são apresentados alguns fatores importantes a se considerar sobre cada um dos ambientes que integram o macroambiente

Quadro 2 - Análise do macroambiente.

| Fatores               | Aspectos analisados  |
|-----------------------|--|
| <b>Econômicos</b>     | <p>Com um PIB de R\$ 18,6 milhões, Florianópolis concentra mais de 800 mil empresas ativas, com as principais atividades econômicas sendo comércio, serviços, construção civil e principalmente o turismo.</p> <p>De acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de Florianópolis é de 0,847, o que situa o município na faixa de Desenvolvimento Humano Muito Alto (IDHM entre 0,800 e 1), ocupando a 3ª posição entre os 5.565 municípios brasileiros.</p>   |
| <b>Político-legal</b> | <p>A empresa será considerada de pequeno porte, assim definida na Lei nº123 de 14 de dezembro de 2006, que dispõe em seu artigo terceiro que "consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a empresa individual de responsabilidade limitada".</p> <p>A empresa será enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, nos termos da lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, já que contempla os impostos: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ICMS e INSS em um único documento de arrecadação, simplificando assim o cálculo de arrecadação dos impostos e diminuindo a carga tributária. A arrecadação terá uma alíquota inicial de 4 % sobre a receita bruta do primeiro ano e crescerá sucessivamente, de acordo com a tabela, nos anos seguintes.</p> |
| <b>Socioculturais</b> | <p>O ambiente sociocultural é segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.89), uma análise de tendências relativas às crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Há uma tendência sociocultural identificada como uma oportunidade que é o aumento pela valorização do consumidor pela experiência vivenciada igual ou superior ao valor do serviço adquirido. Com uma população cada vez mais voltada ao seu bem-estar, o mercado dos cuidados com a saúde e o bem-estar vem crescendo ano a ano e o Brasil já é o terceiro no ranking mundial dos países cuja população mais investe nesses cuidados, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e</p>  |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <p>Japão. Comparando com outros setores da economia, o mercado de saúde, beleza e bem-estar cresceu em média 9,8% nos últimos anos;</p>  |
| <b>Demográfico</b> | <p>A empresa estará situada no centro da cidade de Florianópolis. A cidade é composta por 21 municípios e segundo o último censo realizado pelo IBGE no ano de 2010, a população era de 421.240 pessoas, já em 2019 a população estimada é de 500.973, um aumento de 0,018%. Entre os anos de 2000 a 2010, a taxa de envelhecimento de Florianópolis passou de 5,58% para 7,50%, segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil.</p> <p>Ainda segundo a mesma fonte, em relação aos índices de formação/educação em 2010, 89,64% da população de 6 a 17 anos do município estavam cursando o ensino básico regular com até dois anos de defasagem idade-série. Dos jovens adultos de 18 a 24 anos,</p>  |
| <b>Tecnológico</b> | <p>O Ambiente tecnológico refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. As condições tecnológicas influenciam na competitividade das empresas, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovações, ou seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível.</p> <p>A cidade de Florianópolis é referência quando o assunto é tecnologia, a rede de inovação faz da cidade um polo de tecnologia. Há alguns anos, a capital catarinense deixou de ser conhecida não somente por suas belezas naturais e paisagens deslumbrantes, mas também por sua disposição ao empreendedorismo tecnológico. A cidade foi chamada pela BBC World de “Vale do Silício da América Latina” – em alusão ao Vale do Silício nos EUA, onde encontra-se as maiores empresas de tecnologia do mundo. Segundo o Índice de Cidades Empreendedoras (ICE) da Endeavor Brasil – filial nacional da ONG norte-americana que estuda o comportamento empreendedor –, os investimentos no setor de tecnologia começaram na década de 1980 e, desde então, Florianópolis foi a cidade brasileira com maior crescimento econômico. Esse crescimento atrai, constantemente,</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>empresas e profissionais altamente capacitados, que vêm de toda parte do Brasil e do exterior.</p> <p>Um fator que contribui muito para a boa qualidade dos profissionais é o investimento maciço em ensino e pesquisa das universidades e institutos técnicos, o que levou a capital estar no topo do Índice Geral de Capital Humano da Endeavor Brasil. Isso se reflete, obviamente, na qualidade, mas também na quantidade de empresas e startups. De acordo com dados da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (Acate), hoje existem mais de 900 empresas de tecnologia somente na Ilha, que, juntas, faturam mais de R\$ 5,4 bilhões ao ano.</p> |
|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Após apresentados os fatores do macroambiente, a seguir tem-se os fatores do microambiente.

### 3.4. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Uma empresa é um ambiente rico composto por inúmeros elementos, que interagem com um objetivo comum. De acordo com Kotler e Armstrong (1997) o microambiente composto pelas forças próximas à empresa que afetam a sua capacidade de servir seus clientes.

No quadro a seguir será apresentado as áreas de produção, recursos humanos, finanças e marketing da empresa e seus aspectos analisados.

Quadro 3 - Análise dos aspectos internos.

| <b>Áreas</b>    | <b>Aspectos Analisados</b>   |
|-----------------|--|
| <b>Produção</b> | A empresa ficará situada no centro da cidade de Florianópolis, onde se concentra o público-alvo do plano de negócios. Será oferecido serviços de cabines de descanso. O espaço terá uma recepção contendo sofás e pufes, as instalações também irão oferecer um local para que os clientes possam tomar café, água, chá e uma máquina de auto atendimento. |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Recursos Humanos</b> | O atendimento será voltado para a satisfação e experiência do cliente, onde profissionais qualificados estarão habilitados para exercer suas funções. A parte de recrutamento e seleção, folha de pagamento e demais atividades de departamento pessoal será feita de maneira terceirizada. A fim de sempre manter os funcionários em constante desenvolvimento, serão ofertados treinamentos periódicos alinhados a cultura da empresa.   |
| <b>Finanças</b>         | Inicialmente será investido um valor de R\$ 250.000,00 desembolsado de recursos próprios e através de linhas de créditos para pequenos negócios, onde será destinado ao aluguel da sala comercial, compra de equipamentos e insumos. Alto controle financeiro para que a empresa atue com responsabilidade a fim de estar sempre com saldo positivo, pagando as dívidas e os salários dos funcionários e consequentemente gerando lucro. Toda a parte relacionada a contabilidade será terceirizada. |
| <b>Marketing</b>        | A empresa O Refúgio será divulgada por meio de mídias sociais (Facebook e Instagram), folhetos, cartões de visitas e anúncios em jornais, a fim de impulsionar a marca e atingir o público-alvo. A empresa contará com um programa de fidelidade para clientes. Será aplicado nos consumidores uma pesquisa de satisfação para saber o nível de satisfação em relação aos serviços ofertados.  |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Após apresentados os fatores do macroambiente e as áreas do microambiente, a seguir tem-se o diagnóstico.

## 4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentados a descrição dos dados e resultados obtidos em entrevistas feitas com potenciais clientes do negócio, todos os entrevistados são residentes da cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Tais dados foram coletados a partir de uma pesquisa em forma de questionário com respostas abertas. A aplicação dos questionários teve como intuito, trazer as percepções dos potenciais clientes, a fim de alimentar as informações necessárias para o desenvolvimento do modelo de negócio de *Canvas*.

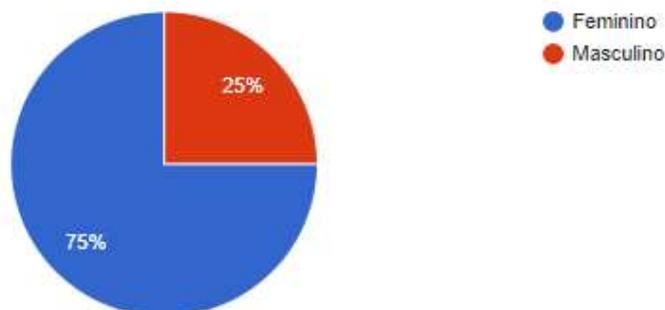
### 4.1. QUESTIONÁRIO APLICADO EM POTENCIAIS CLIENTES

Foi realizada uma pesquisa na cidade de Florianópolis, nos dias 04 a 09 de junho de 2020. Entre os 20 entrevistados, uma parcela de 15 (quinze) participantes se caracteriza como possíveis clientes do empreendimento e os outros 5 (cinco) não tinham interesse em utilizar o negócio. As perguntas do questionário foram aplicadas por meio de uma pesquisa criada no *Google Forms* e enviada pela rede social *WhatsApp*, foram extraídas do questionário as respostas consideradas mais relevantes, na qual ajudarão a compor a modelagem de *Canvas*.

O questionário foi dividido em dois blocos, o primeiro bloco contém perguntas referentes ao perfil do entrevistado. O gráfico 2 (dois) mostra que 75% (setenta e cinco) dos entrevistados são do sexo feminino e 25% (vinte e cinco) são do sexo masculino.

Gráfico 2 - Sexo dos entrevistados

Sexo:  
20 respostas



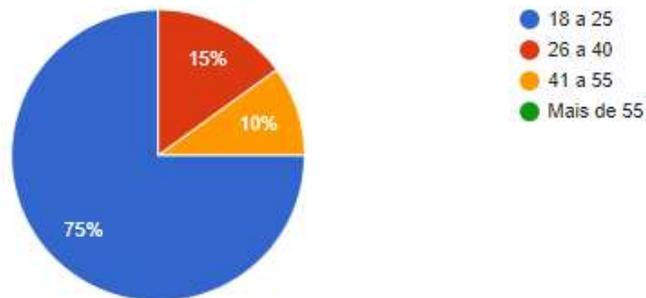
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O gráfico 3 (três) mostra que dos 20 (vinte) entrevistados, 75% (setenta e cinco) tem idade entre 18 e 25 anos, 15% (quinze) entre 26 e 40 anos e 10% (dez) entre 41 e 55 anos.

Gráfico 3 - Idade dos entrevistados

Idade:

20 respostas



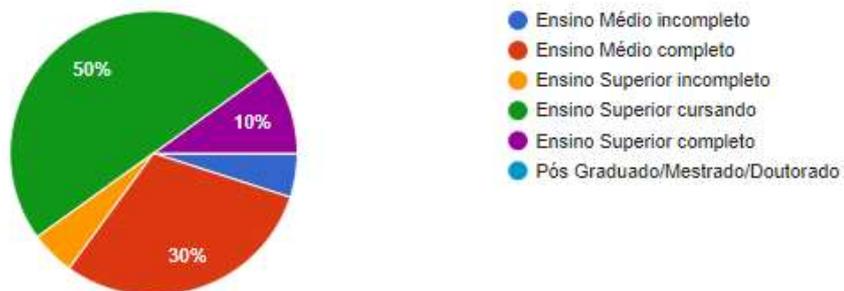
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação a escolaridade dos entrevistados, o gráfico 4 (quatro) mostra que dos 20 (vinte) entrevistados, 50% (cinquenta) deles possuem ensino superior, mesmo que ainda esteja sendo cursando, 30% (trinta) dos entrevistados possuem o ensino médio completo, 10% (dez) possuem ensino médio completo e os 10% (dez) são divididos em ensino superior incompleto e pós graduação/mestrado/doutorado.

Gráfico 4 - Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade:

20 respostas



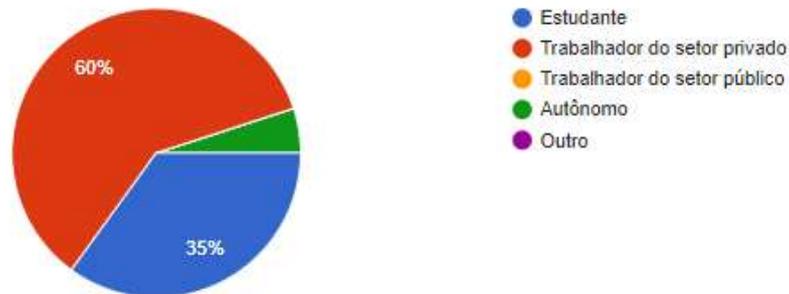
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dever ser levado em consideração também a ocupação dos entrevistados, 60% (sessenta) dos mesmos trabalham no setor privado, 35% (trinta e cinco) apenas estudam e 5% (cinco) se enquadra como autônomo como pode-se observar no gráfico 5 (cinco).

Gráfico 5 - Ocupação dos entrevistados

Ocupação:

20 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Os resultados obtidos nesse primeiro bloco da pesquisa vêm de encontro ao que foi idealizado neste trabalho, visto que o público-alvo escolhido para esse novo negócio é formado por pessoas que trabalham no setor privado/público e estudantes.

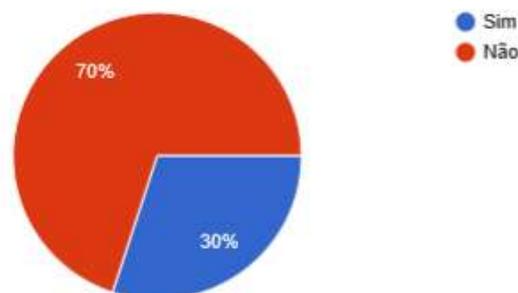
No segundo bloco foram feitas perguntas, aos entrevistados, relacionadas ao possível novo negócio e a seguir serão apresentados os resultados das perguntas utilizadas pela pesquisadora no questionário.

A primeira pergunta teve como objetivo saber se os entrevistados já conheciam esse tipo de empreendimento, e como resposta 70% (setenta) responderam que não conheciam e 30% (trinta) já conheciam. Já era esperado que grande parte dos entrevistados não conhecesse esse tipo de empreendimento, visto que ainda não é muito praticado nas cidades e estados do Brasil.

Gráfico 6 - Você já ouviu falar de locais que ofereçam cabines para descanso?

1) Você já ouviu falar de locais que ofereçam cabines para descanso?

20 respostas



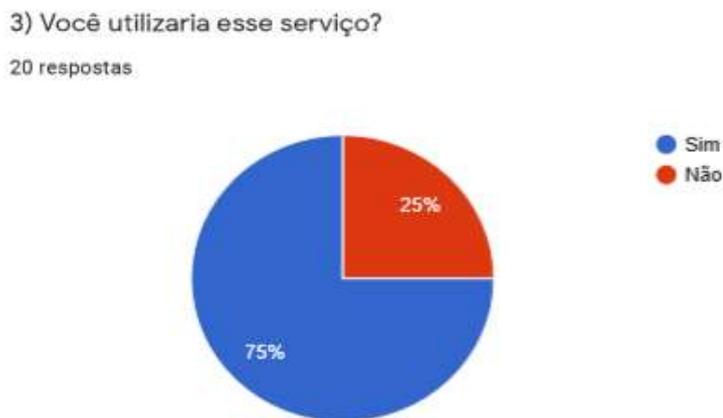
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na segunda pergunta foi questionado aos entrevistados o que eles esperariam de um local que oferece serviços de descanso, e foi percebido que a maioria espera que o

estabelecimento lhes proporcione relaxamento, conforto, sossego, privacidade e que seja prático.

Em sequência foi questionado quanto a utilização do serviço, e o gráfico 7 (sete) nos mostra que 75% (setenta e cinco) dos entrevistados utilizariam e 5% (cinco) não utilizariam o serviço.

Gráfico 7 - Você utilizaria esse serviço?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O gráfico da pergunta 4 (quatro) mostra que 95% (noventa e cinco) dos entrevistados gostariam que sua cidade tivesse esse tipo de serviço, o que torna visível que, mesmo 4 dos entrevistados não tendo pretensão de utilizar o serviço, ainda sim gostariam de tê-lo em sua cidade e 1% (um) dos entrevistados não gostaria de ter esse serviço em sua cidade.

Gráfico 8 - Gostaria de ter esse tipo de serviço no centro da sua cidade?



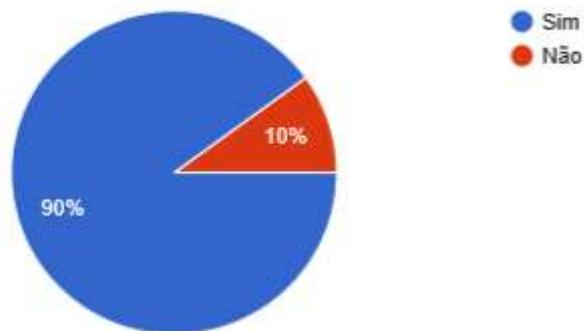
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quando perguntados se se tornariam cliente do negócio, 90% (noventa) responderam que se tornariam e 10% (dez) que não se tornariam clientes, como pode-se observar no gráfico 9.

Gráfico 9 - Você se tornaria um cliente desse tipo de negócio?

5) Você se tornaria um cliente desse tipo de negócio?

20 respostas



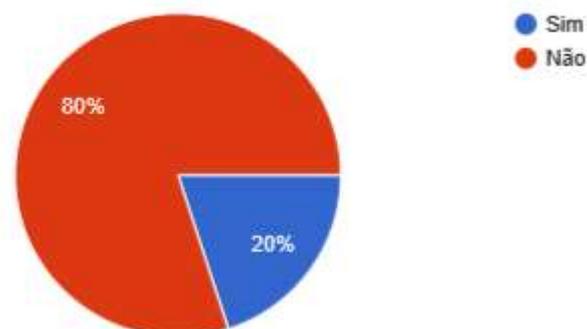
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Nas perguntas de 6 (seis) a 10 (dez), foi levantado questões referentes à percepção que os entrevistados têm em relação a oferta de um espaço para descanso em seu trabalho, a reposição de energia, a queda de produtividade e à prática de tirar um cochilo durante o dia. O gráfico 10 a seguir aponta que 80% (oitenta) dos respondentes não possuem um local para descanso/descompressão em seu trabalho e 20% responderam que possuem uma local para descansar.

Gráfico 10 - Seu local de trabalho possui algum espaço para descanso/relaxamento?

6) Seu local de trabalho possui algum espaço para descanso/relaxamento?

20 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

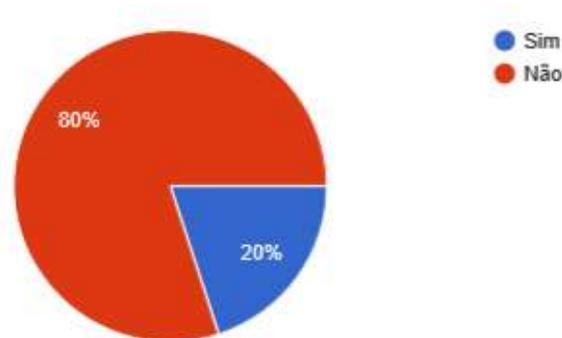
Quando perguntados, na questão 7 (sete), quais os motivos que os levariam a utilizar o serviço, percebe-se que grande parte dos entrevistados utilizariam o serviço por motivos de cansaço da rotina, relaxar durante a correria do dia a dia ou ter um pouco de descanso no dia.

Na questão 8 (oito) os entrevistados foram questionados quanto a reposição das energias na rotina, e a resposta foi que 80% (oitenta) disseram não conseguir repor todas as energias perdidas durante a rotina e 20% (vinte) responderam que sim, conseguem repor as energias como pode-se ver no gráfico 11.

Gráfico 11 - Em sua rotina você consegue repor todas as energias?

8) Em sua rotina você consegue repor todas as energias?

20 respostas



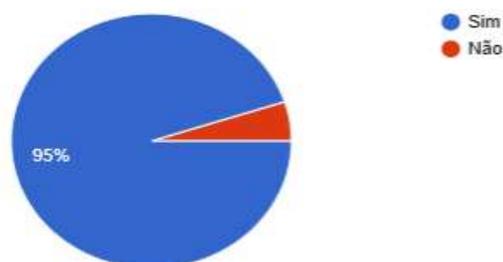
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A questão 10 (dez) traz a percepção que os respondentes têm em relação a tirar um sono rápido durante o dia, e as repostas obtidas foram que 95% (noventa e cinco) acreditam que tirar um sono rápido durante o dia ajudaria sim na produtividade do dia e 5% (cinco) responderam que não, como pode-se observar no gráfico 12 (doze).

Gráfico 12 - Acredita que tirar um sono rápido, durante seu intervalo de trabalho, ajudaria na produtividade do seu dia?

10) Acredita que tirar um sono rápido, durante seu intervalo de trabalho, ajudaria na produtividade do seu dia?

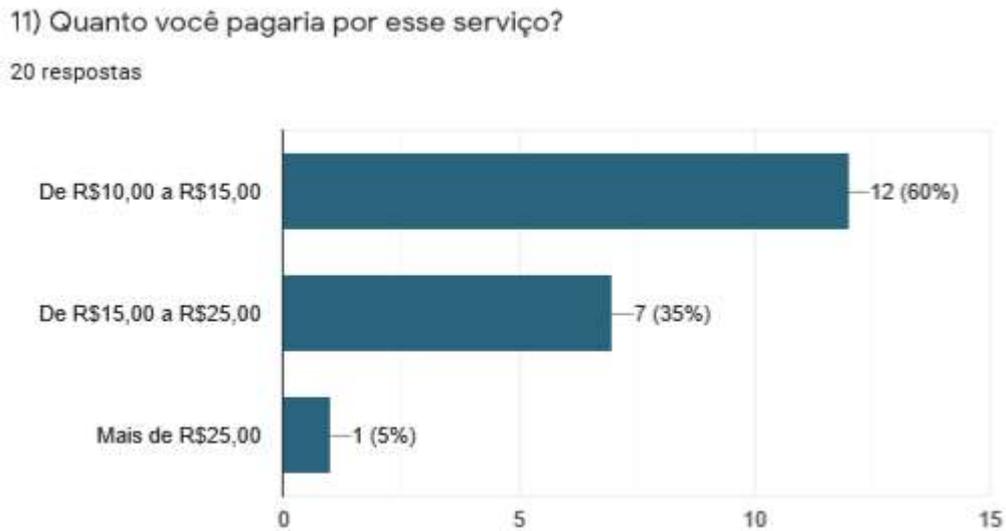
20 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O gráfico da questão 11 (onze), apresenta os percentuais relativos aos diferenciais quanto à escolha do valor que os entrevistados pagariam pelo serviço e 60% (sessenta) responderam que pagariam entre 10 e 15 reais, 35% (trinta e cinco) pagariam de 15 a 25 reais e 5% (cinco) pagariam mais de 20 reais.

Gráfico 13 - Quanto você pagaria por esse serviço?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Por último foi deixado uma questão em aberto para que os entrevistados pudessem dar sugestões ou perguntas dúvidas em relação ao serviço apresentado e um respondente sugeriu que seria interessante ter esse tipo de serviço nos ambientes de trabalho e que as empresas promovessem esse tipo de serviço a seus colaboradores para motivar a produtividade dos mesmos.

Após a realização da pesquisa com o público-alvo e com os resultados obtidos, será apresentado a seguir a matriz SWOT e sua análise.

## 4.2. MATRIZ SWOT

A Análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças), com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identifica-se as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma (RIBEIRO NETO, 2011).

A partir dos dados secundários obtidos e da pesquisa realizada com os potenciais clientes, foi possível identificar no ambiente interno os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas).

Dessa forma, os pontos fortes são:

- Preços acessíveis: o preço é uma das questões levadas em consideração, assim será praticado preços conforme a capacidade do cliente. E também contará com planos de fidelidade para reter clientes;
- Foco na experiência do cliente: o serviço ofertado pela empresa é visado para que o cliente se sinta bem e tenha uma experiência agradável, buscando um retorno em questão de fidelização.
- Localização estratégica: a escolha do local de funcionamento do negócio é um dos aspectos importantes, pois está ligada diretamente ao sucesso ou fracasso do negócio. A empresa estará localizada estrategicamente no centro da cidade de Florianópolis.

Tem-se também os pontos fracos do negócio, que são:

- Ambiente alugado: pode existir dificuldade em encontrar um local que atenda as demandas do negócio, há a possibilidade de o proprietário pedir o local a qualquer momento e também pode haver um grande aumento no valor do aluguel;
- Empresa iniciante no mercado: será necessário alguns meses para que o novo empreendimento comece a ter retorno de investimento.
- Marca ainda não consolidada: por ser um novo negócio a marca e o serviço ainda não são de grande conhecimento do público-alvo, sendo assim ainda levará algum tempo até ambos serem conhecidos pelos mesmos.
- Serviço ofertado não muito conhecido: poucas pessoas conhecem o tipo de serviço ofertado.

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

Dessa forma, as oportunidades são:

- Favorecimento para criação de novos empreendimentos: 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;

- Oferta de serviços não existentes na região: com a realização da pesquisa, foi possível identificar que o serviço proposto ainda não existe na cidade de Florianópolis, sendo assim não contará com concorrentes.
- Curiosidade e demanda do público-alvo: com a realização da pesquisa é possível atestar que, mesmo não conhecendo o serviço ofertado, os entrevistados ainda sim gostariam de experimentá-lo e de ter esse tipo de serviço na região;

Dessa forma, as ameaças são:

- Crise econômica e política brasileira: as atuais crises econômicas e políticas afetam diretamente o ritmo dos negócios, com a crise econômica há um declínio nas atividades econômicas, fazendo com que a demanda por consumo diminua e conseqüentemente levando à diminuição da taxa de lucro das empresas.
- Aumento do índice de desemprego: o aumento no índice de desemprego no país é reflexo da fraca evolução econômica, como as empresas passam a lucrar menos, muitas acabam demitindo funcionários e isso leva ao aumento de taxas de desemprego.
- Fidelização de clientes: para que a fidelização dos clientes não seja baixa, será aplicado estratégias para que a experiência com o serviço seja a mais agradável possível, gerando valor para o cliente.
- Crise Covid-19: devido à crise do novo Covid, muitas empresas se viram obrigadas a fechar suas portas, gerando um clima de insegurança e queda na economia;
- Aderência ao Home Office: muitas empresas aderiram ao Home Office nesse momento de crise, afetando o fluxo de clientes nos centros comerciais.

A partir do que foi exposto acima, foi possível desenvolver uma matriz SWOT apresentando a análise do ambiente interno e externo, conforme o quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Variáveis do ambiente interno e externo

| <b>Ambiente Interno</b>  |   |
|--|---|
| <b>Pontos Fortes</b>   | <b>Pontos Fracos</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços acessíveis;</li> <li>- Foco na experiência do cliente;</li> <li>- Localização estratégica;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente alugado;</li> <li>- Empresa iniciante no mercado;</li> <li>- Marca ainda não consolidada;</li> <li>- Serviço ofertado não muito conhecido;</li> </ul>                                   |
| <b>Ambiente Externo</b>  |   |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorecimento para criação de novos empreendimentos;</li> <li>- Oferta de serviços não existentes na região;</li> <li>- Curiosidade e demanda do público-alvo;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise econômica e política brasileira;</li> <li>- Aumento do índice de desemprego;</li> <li>- Fidelização de clientes;</li> <li>- Aderência ao Home Office;</li> <li>- Crise Covid-19</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Após a apresentação da matriz SWOT e de sua análise, serão apresentados os objetivos estratégicos e o posicionamento estratégico do negócio.

#### **4.2.1 Objetivos Estratégicos e Posicionamento estratégico**

Após a análise da matriz SWOT foram listados abaixo objetivos estratégicos, táticos e operacionais para a empresa, para estabelecer critérios diferentes para os diferentes níveis de planejamento evidenciando o foco que a empresa deseja ter.

Para Chiavenato (2003), os objetivos estratégicos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão no ambiente atual e futuro. Além disso, os objetivos ajudam a orientação e a formulação de estratégias para alcançá-los.

*Estratégico:*

- Elevar o nível de reconhecimento do negócio entre o público-alvo;
- Aquisição de novos clientes;
- Aumentar o crescimento a longo prazo e expandir a participação no mercado;

- Garantir a satisfação do cliente, buscando uma melhoria contínua dos processos, produtos e serviços oferecidos;
- Criar um programa de fidelidade entre empresa x cliente;

*Tático:*

- Garantir que o atendimento seja realizado com excelência e competência;
- Desenvolver ações de marketing para a fidelização dos clientes;

*Operacional:*

- Buscar parcerias com Imobiliárias para aquisição de espaços mais vantajosos;
- Divulgação da empresa por meio de redes sociais, anúncios, sites, cartões de visita e divulgação em empresas e universidades;
- Oferecer experiências gratuitas para os possíveis clientes, a fim de instigar o consumo;

Após a apresentação dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, será apresentado o posicionamento estratégico que a empresa adotará.

Segundo Kotler e Keller (2006), o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.

Kapferer (1992) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para o público. É o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidade e desejo dos consumidores.

A empresa terá como posicionamento estratégico a diferenciação. Será investido constantemente na satisfação e experiência do cliente, uma vez que a empresa oferecerá serviços ainda não encontrados na cidade. Isso será possível por meio de um ambiente descontraído, relaxante e com a ajuda de profissionais qualificados.

A seguir é apresentada as Cinco Forças de Porter para uma análise competitiva do negócio.

#### **4.2.2 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, 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).

Portanto o modelo, das Cinco Forças de Porter objetiva analisar, conhecer e avaliar o desempenho do negócio no setor em que estará inserido, bem como ter um posicionamento e estratégias para contingenciar possíveis problemas. Para cada afirmação, foi atribuído as seguintes notas: 1 > se a afirmação é absolutamente falsa; 2 > se a afirmação é falsa; 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta; 4 > se a afirmação é correta; 5 > se a afirmação é totalmente correta. A seguir é apresentada a análise dessas cinco forças para o negócio proposto neste trabalho.

Para análise das Cinco Forças de Porter, é utilizado fatores pré-definidos para cada força da mesma forma que o cálculo da intensidade, podendo ser classificada como baixa, média ou alta, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Níveis de intensidade das forças

| <b>INTENSIDADE DA FORÇA</b> |               |
|-----------------------------|---------------|
| <b>Baixa</b>                | <b>0-34</b>   |
| <b>Média</b>                | <b>35-70</b>  |
| <b>Alta</b>                 | <b>71-100</b> |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Na força 1, possibilidade de entrada de novos concorrentes, como é representada no quadro 6, o resultado foi de uma força média de 57,5, assim é possível inferir que há a viabilidade da abertura do novo negócio, ou seja, é possível a abertura de um espaço de descanso, visto que a possibilidade de outros concorrentes surgirem é pouca e que há um interesse do público alvo nos serviços ofertados pela empresa.

Quadro 6 - Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes

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

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = ((\text{total}-10)/40) \times 100 =$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = ((33-10)/40) \times 100 = 57,5$$

Bem como na primeira força, a segunda força, rivalidade entre as empresas existentes no setor, representada no quadro 7 possui intensidade média de 37,5. Assim é possível assegurar que os concorrentes existentes no mercado não são fortes em relação ao novo negócio, pois a empresa não terá concorrentes na cidade de Florianópolis.

Quadro 7 - 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.         | 1    |
| B | O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros. | 4    |
| C | Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.                  | 2    |
| D | Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.   | 2    |
| E | Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes                             | 3    |
| F | É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.                              | 3    |
|   | Total   | 15   |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 2} = ((\text{Total}-6)/24)*100 =$$

$$\text{Intensidade FORÇA 2} = ((15-6)/24)*100 = 37,5$$

A força 3 relacionada a ameaça de produtos substitutos, representada no quadro 8, apresenta uma força de intensidade baixa de 25, podendo concluir que o novo negócio não sofrerá com a ameaça de produtos/serviços substitutos, visto que os produtos/serviço ofertado pela empresa serão únicos na região de Florianópolis.

Quadro 8 - Força 3 - Ameaça de produtos substitutos

|   | FATORES   | NOTA |
|---|---|------|
| A | Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.                                    | 1    |
| 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 | 2    |
| D | Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.     | 3    |
|   | Total   | 8    |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 3} = ((\text{Total}-4)/16)*100 =$$

$$\text{Intensidade FORÇA 3} = ((8-4)/16)*100 = 25$$

A força 4 quadro 10, se relaciona ao poder de negociação dos compradores, possuindo intensidade de força média de 50, com esse resultado podemos inferir que por ser um negócio novo e ainda não estar consolidado no mercado, os compradores terão uma força maior na hora de negociar os preços dos serviços.

Quadro 9 - Força 4 - Poder de negociação dos compradores

|          | <b>FATORES</b>  | <b>NOTAS</b> |
|----------|---|--------------|
| <b>A</b> | Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.        | 3            |
| <b>B</b> | Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.               | 2            |
| <b>C</b> | Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.                        | 2            |
| <b>D</b> | Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.                  | 3            |
| <b>E</b> | Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.             | 4            |
| <b>F</b> | Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador. | 3            |
| <b>G</b> | Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.                              | 3            |
| <b>H</b> | Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.  | 4            |
|          | <b>Total</b>  | 24o          |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 4} = ((\text{Total}-8)/32)*100 =$$

$$\text{Intensidade FORÇA 4} = ((24-8)/32*100) = 50$$

A força cinco quadro 10, é relacionada ao poder de negociação dos fornecedores, possuindo intensidade alta de 71,42, por ser uma empresa que possui diferencial na oferta de serviços e propõe inovação ao modelo de negócio. O poder de negociação alta dá à empresa a oportunidade de possuir um pouco mais de controle, no momento de negociação. Como visto, um ambiente que apresenta pouca diversidade de fornecedores é desfavorável, pois eles têm o poder de controlar diversas variáveis. Se a empresa possuir um controle considerável perante os fornecedores, é possível conseguir melhores preços, prazos e qualidade dos produtos e equipamentos.

Quadro 10 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

|          | <b>FATORES</b>  | <b>NOTA</b> |
|----------|---|-------------|
| <b>A</b> | O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras. | 4           |
| <b>B</b> | Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.                   | 5           |
| <b>C</b> | Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.                           | 4           |
| <b>D</b> | Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.    | 5           |
| <b>E</b> | Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados  | 4           |
| <b>F</b> | Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.  | 3           |
| <b>G</b> | Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.  | 2           |
|          | <b>Total</b>  |             |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 5} = ((\text{Total}-7)/28)*100 =$$

$$\text{Intensidade FORÇA 5} = ((27-7)/28)*100= 71,42$$

Após analisados o ambiente competitivo para o novo empreendimento, a seguir é apresentado o desenvolvimento da Modelagem de Negócio de Canvas.

#### 4.3. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

A partir do estudo realizado e das entrevistas com os potenciais clientes, foi possível obter informações que servirão de insumos para definir os elementos estratégicos do negócio. A missão, visão e os valores de uma empresa são um conjunto de ideias que ajudaram a traçar as estratégias e objetivos que essa empresa deseja alcançar, sendo assim ter esses elementos bem definidos é de suma importância para que se tenha reconhecimento no mercado na qual está inserido.

Segundo 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. Este é o primeiro elemento que a empresa precisa ter bem definido, e para este negócio pensou-se na seguinte

missão: **proporcionar aos clientes um momento de descanso e uma experiência única em um ambiente diferenciado e confortável.**

Após definido a missão segundo Drucker (2006), a visão vem como elemento indispensável para a definição das estratégias da empresa. Para Oliveira (2005) a visão representa para a empresa um cenário ou um horizonte em que a empresa deseja atuar. Já para 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 empresa O Refúgio é **ser reconhecida pelo serviço inovador de espaços de descanso até o ano de 2025, oferecendo aos clientes uma experiência única.**

Por último, mas não menos importante, deve-se definir a forma como as ações serão direcionadas no dia a dia do negócio, ou seja, os valores. Neste sentido Tamayo (1998) defini os valores organizacionais como os princípios e crenças que conduzem a empresa para alcançar suas metas e orientam a vida organizacional. Costa (2007) complementa valores como sendo os princípios de direcionamento essenciais e importantes para os elementos da organização. Dessa forma, os valores da empresa são: **Excelência, Ética, Qualidade de serviço, Compromisso com o cliente, Conforto e Qualidade de vida.**

Outro elemento estratégico de muita importância para as empresas é a logomarca, pois ela é a representação visual da estratégia da empresa. Logomarca, segundo Budelmann, Kim e Wozniak (2010), é uma imagem que representa graficamente uma marca. Como um dos principais elementos de uma determinada marca, a logomarca tem papel fundamental no processo de comunicação de uma organização. Para Klein (2008), as logomarcas tornaram-se o mais próximo que temos de uma linguagem internacional, devido ao reconhecimento e compreensão que estas podem ter em diferentes culturas pelo mundo. Sendo assim, a seguir na figura 2 ficou definida a logomarca da empresa.

Figura 2 - Logomarca



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A logomarca do negócio desempenha um papel vital para dizer aos clientes qual o tipo de negócio que se está executando. É importante que a logomarca seja memorável e ao mesmo tempo transmita o que a empresa representa, através das formas, cores e textos.

Sendo assim os elementos que compuseram a criação da logomarca foram pensados para que representasse bem a essência do novo negócio. As cores utilizadas na logomarca foram predominantemente azul claro e verde água, o azul passa uma sensação de calma, conforto, além de estar associada a tranquilidade do mar, já a cor verde está associada com a harmonia e a natureza além de trazer uma sensação de relaxamento e esperança.

A cor é o elemento visual que dá coerência e força à marca, além de ficarem marcadas profundamente na mente das pessoas, fazendo com que elas se lembrem do negócio e que tipo de serviço ele oferece.

Após a apresentação dos elementos estratégicos, a seguir será apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de *Canvas*, aplicada ao novo negócio.

## 5 PROGNÓSTICO: APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS.

No quadro exposto a seguir, é apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de *Canvas* aplicada na empresa O Refúgio, com o objetivo de realizar uma análise de estrutura para a criação do novo empreendimento. Este modelo de negócio tem como objetivo explicar, de forma simples e interativa, como um espaço de descanso funciona e cria valor. No quadro 11, pode-se observar o framework da modelagem de negócios de *Canvas* desenvolvida no novo empreendimento seguindo-se os nove blocos, que são definidos a seguir.

O principal parceiro-chave do negócio são os próprios clientes, pois são eles que fazem a divulgação da empresa; é através do “boca-a-boca” que os clientes chegam até a empresa, os mesmo são um ótimo veículo de divulgação, repassando e indicando os serviços prestados para seu círculo social. O segundo parceiro-chave seria os escritórios de trabalho, pois a empresa pode fazer parcerias, assim fidelizando mais clientes. O último parceiro-chave seria as imobiliárias, fazendo parcerias com imobiliárias a empresa poderá conseguir um bom local para suas instalações e alugar espaços por um bom preço.

A empresa O Refúgio tem como principais atividades chaves o foco na experiência do cliente, direcionar as energias da empresa para atender as necessidades dos clientes de uma forma que os surpreenda positivamente, assim levando a sua fidelização. A qualidade no atendimento é outra atividade chave da empresa, pois é através de um atendimento excelente que é conquistado o cliente. Outra atividade essencial é a movimentação nas redes sociais e sites, possibilitando a divulgação do estabelecimento bem como promoções, novidades, serviços e fotos do local.

Os recursos chaves são o espaço físico, pois as cabines de descanso é o principal agente que fará a empresa atender a proposta de valor. Outro recurso chave importante é o recurso de pessoal, com uma equipe bem treinada e qualificada o cliente se sentirá bem atendido e acolhido. O espaço de descanso necessitará de um capital de giro suficiente para garantir o perfeito funcionamento e pagamento dos parceiros e funcionários, bem como a manutenção dos equipamentos que são considerados como recursos físicos essenciais para o funcionamento da empresa.

A proposta de valor entregue pela empresa é a qualidade de vida dos clientes, pois o novo empreendimento propõe aos clientes uma maneira de relaxar durante suas pequenas pausas diárias e ter um descanso revigorante. Além disso proporcionar aos clientes uma melhora no rendimento do dia a dia, pois estudos realizados pela Universidade da Califórnia dos EUA

comprovam que cochilar por até 30 minutos melhora o rendimento no trabalho, estudos e tarefas diárias, além de fortalecer a capacidade de pensamento e absorção de novas informações. O aproveitamento da hora ociosa também faz parte da proposta de valor, pois os espaços de descanso, oferecido pela empresa O Refúgio, possibilitaram que o cliente aproveite melhor o tempo que não tem nenhuma ocupação. Esse novo modelo de serviços ofertados pela empresa é considerado um diferencial, pois ainda não há no mercado da região outros estabelecimentos que ofertam esse tipo de serviço.

O relacionamento com o cliente é pautado na experiência do cliente, pois esse é o meio por onde o negócio será conquistado ou não, também se leva em conta que oferecer uma experiência de qualidade ao cliente, a taxa de satisfação será maior. 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 empresa também contará com um programa de fidelidade que recompensará com vantagens e prêmios.

Os segmentos de clientes abordados pelo novo negócio têm como foco principal estudantes universitários, trabalhadores de escritórios e do comércio em geral, visto que esses seriam os potenciais clientes para o negócio.

Os canais de divulgação que serão utilizados pela empresa são as redes sociais como *Instagram, Facebook e WathsApp*, o espaço físico, *site* próprio, cartões de visita, panfletos, *flyers* e também os próprios clientes, visto que eles divulgam os serviços prestados pela empresa para seus círculos sociais. As redes sociais e sites serão utilizados para publicação de conteúdos informativos e promocionais visando atrair novos clientes e divulgar os serviços ofertados pela empresa. O espaço físico proporcionará ao cliente acesso a todas as informações necessárias.

As fontes de receita da empresa serão através da venda das modalidades individuais com preços fixos, planos semanais, mensais e pacotes de ofertas.

Quadro 11 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada ao novo negócio

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <b>Parceiros-chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Escritórios</li> <li>• Imobiliárias</li> </ul>  | <b>Atividades-chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência do cliente</li> <li>• Qualidade de atendimento</li> <li>• Movimentação das redes sociais</li> </ul> | <b>Propostas de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Melhora do rendimento</li> <li>• Aproveitamento da hora ociosa</li> <li>• Diferencial</li> </ul> | <b>Relacionamentos com os clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade na experiência</li> <li>• Pré-venda e pós-venda</li> <li>• Programa de fidelidade</li> </ul> | <b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudantes universitários</li> <li>• Trabalhadores de escritório</li> <li>• Trabalhadores do comércio em geral</li> </ul> |
|   | <b>Recursos-chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico</li> <li>• Equipe</li> <li>• Capital de giro</li> </ul>   |  | <b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais</li> <li>• Espaço físico</li> <li>• Site</li> <li>• Cartões de visita</li> <li>• Panfletos e Flyers</li> </ul>    |   |
| <b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folha de pagamento</li> <li>• Custos fixos</li> <li>• Aluguel</li> <li>• Seguro</li> </ul>                    |  |  | <b>Fontes de receita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades individuais</li> <li>• Planos semanais e mensais</li> <li>• Pacote de ofertas</li> </ul>                 |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Taxas e tributos</li> <li>• Manutenção</li> <li>• Marketing</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento</li> </ul> |  |  |  |   |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na estrutura de custo são apresentados os custos fixos e variáveis do negócio. Os custos fixos correspondem aos custos com pessoal, como salários, auxílio transporte, vale alimentação e encargos; luz e água, internet e telefone; aluguel da sala comercial; custos com limpeza e segurança; reposição de materiais de uso diário; seguro com os itens mobilizados; 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 a tabela a seguir.

Tabela 2 - Custos Fixos

| <b>Descrição</b>        | <b>Valor Total</b>    |
|-------------------------|-----------------------|
| Folha de pagamento      | (R\$) 1.574,00        |
| Auxílio transporte      | (R\$) 180,00          |
| Auxílio alimentação     | (R\$) 200,00          |
| Encargos sobre salários | (R\$) 600,00          |
| Luz e água              | (R\$) 450,00          |
| Internet e telefone     | (R\$) 200,00          |
| Aluguel                 | (R\$) 1.500,00        |
| Limpeza e Segurança     | (R\$) 500,00          |
| Materiais de uso diário | (R\$) 200,00          |
| Seguro                  | (R\$) 300,00          |
| Marketing e comunicação | (R\$) 250,00          |
| Contabilidade           | (R\$) 450,00          |
| <b>Total</b>            | <b>(R\$) 6.604,00</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Já os custos variáveis englobam os gastos com taxas e tributos sobre as operações; gastos com a manutenção e conservação dos ambientes e equipamentos; os treinamentos e o desenvolvimento dos colaboradores. Conforme a tabela a seguir.

Tabela 3 - Custos Variáveis

| <b>Descrição</b>              | <b>Valor total</b>    |
|-------------------------------|-----------------------|
| Taxas e tributos              | (R\$) 600,00          |
| Manutenção                    | (R\$) 200,00          |
| Treinamento e desenvolvimento | (R\$) 400,00          |
| <b>Total</b>                  | <b>(R\$) 1.200,00</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As tabelas apresentam a estrutura de custos da empresa O Refúgio, tanto os gastos fixos, quanto os gastos variáveis, tendo como base a contratação de um colaborador e o aluguel de um espaço fixo.

A seguir é apresentada a projeção de receita, estimada para os próximos dois primeiros anos do espaço de descanso, a partir da capacidade de clientes que o espaço físico poderá atender.

### 5.1. PROJEÇÃO DE RECEITA

Para calcular a projeção de receita do novo empreendimento foi levado em consideração uma estimativa de qual seria a ocupação média do espaço de descanso sobre um cenário previsto, sendo ele pessimista e otimista, demonstrado na tabela 4, para posteriormente projetar as receitas provenientes da aquisição dos serviços de cabines de descanso.

Estimou-se que o período de maior procura pelos serviços seria correspondente ao horário de intervalo de almoço, das 11:30 até às 14:30, nesse período deduz-se que o local estará com ocupação quase total das cabines de descanso. Já nos demais horários do funcionamento, a capacidade seria reduzida para 60% da capacidade do local.

Esse tipo de negócio tem uma vantagem, na qual seria a baixa inadimplência por parte dos consumidores, uma vez que o serviço ofertado tem preços acessíveis ao público-alvo e o pagamento são na totalidade a vista.

Tabela 4 - Ocupação média por intervalo de meia hora

|                      | Capacidade total do espaço de descanso | Cenário previsto | % ocupação do cenário previsto | Cenário pessimista | % ocupação do cenário pessimista | Cenário Otimista | % ocupação do cenário otimista |
|----------------------|--|------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------|
| <b>10:00 a 10:30</b> | 5                                      | 1                | 20                             | 1                  | 20                               | 3                | 60                             |
| <b>10:31 a 11:30</b> | 5                                      | 2                | 40                             | 1                  | 20                               | 4                | 60                             |
| <b>11:31 a 12:00</b> | 5                                      | 3                | 60                             | 2                  | 40                               | 4                | 80                             |
| <b>12:01 a 12:30</b> | 5                                      | 4                | 80                             | 2                  | 40                               | 5                | 100                            |
| <b>12:31 a 13:00</b> | 5                                      | 5                | 100                            | 3                  | 60                               | 5                | 100                            |
| <b>13:31 a 14:00</b> | 5                                      | 5                | 100                            | 3                  | 60                               | 5                | 100                            |
| <b>14:01 a 14:31</b> | 5                                      | 3                | 60                             | 3                  | 60                               | 4                | 80                             |
| <b>14:31 a 15:00</b> | 5                                      | 2                | 40                             | 2                  | 40                               | 3                | 60                             |
| <b>15:31 a 16:00</b> | 5                                      | 1                | 20                             | 2                  | 20                               | 3                | 60                             |

Na tabela 4 é apresentado a porcentagem de ocupação do local dos três cenários, cenário previsto, pessimista e otimista, por intervalo de ½ hora.

Tabela 5- Receita diária

| índice                      | Capacidade máxima diária por 1/2 hora | Cenário Previsto  | Cenário Pessimista | Cenário Otimista  |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Quantidade                  | 45                                    | 26                | 19                 | 36                |
| Percentual                  | 100%                                  | 60%               | 40%                | 80%               |
| Receita: ½ hora a R\$ 15,00 | <b>R\$ 900,00</b>                     | <b>R\$ 520,00</b> | <b>R\$ 380,00</b>  | <b>R\$ 720,00</b> |

A tabela 5 traz a o percentual de ocupação nos três cenários e as suas respectivas receitas diárias por ½ hora. Pode-se concluir que a receita diária no cenário previsto tem pouca diferença de um cenário considerado ideal, já no cenário pessimista a diferença de receita seria bem menor em comparação com o valor de receita do cenário previsto e otimista.

Tabela 6 - Receita mensal: receita diária multiplicada por 21 dias

| Serviço              | Cenário Previsto     | Cenário Pessimista  | Cenário Otimista    |
|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Ocupação das cabines | R\$ 10.920,00        | R\$ 7.980,00        | R\$15.120,00        |
| <b>Total</b>         | <b>R\$ 10.920,00</b> | <b>R\$ 7.980,00</b> | <b>R\$15.120,00</b> |

A tabela 6 traz a estimativa da receita mensal do estabelecimento, para esse cálculo foi considerado que o local abriria apenas nos dias de semana, assim para chegar no resultado total a receita diária foi multiplicada por 21 dias, o que seria uma média de dias úteis dos 12 meses do ano.

Com base nas estimativas de receita mensal, projetou-se as estimativas de receita sobre as vendas para um período de cinco anos sobre os três cenários, previsto, pessimista e otimista, de modo linear, representado na tabela 7. Para cada ano foi acrescentado um percentual de 10% derivado do aumento da ocupação média do local.

Foi escolhido a linearidade para o cálculo da projeção de receita pois inferiu-se que não haverá sazonalidade da procura do serviço ofertado, visto que o público-alvo não apresenta esse comportamento.

Tabela 7 - Estimativa de faturamentos anuais

| Cenário           | ANO 1          | ANO 2          | ANO 3          | ANO 4          | ANO 5          |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Previsto</b>   | R\$ 131.040,00 | R\$ 144.144,00 | R\$ 158.585,44 | R\$ 174.443,98 | R\$ 191.888,37 |
| <b>Pessimista</b> | R\$ 95.760,00  | R\$ 105.336,00 | R\$ 115.869,60 | R\$ 127.456,56 | R\$ 140.202,21 |
| <b>Otimista</b>   | R\$ 181.440,00 | R\$ 199.584,00 | R\$ 219.542,40 | R\$ 241.496,82 | R\$ 265.646,50 |

A partir da projeção de receita para os cinco primeiros anos do novo empreendimento, com base nas estimativas dos três cenários, pode-se concluir o cenário previsto contempla projeções mais próximas da realidade e caso o novo empreendimento se mantenha nesse cenário ele terá condições de arcar com as despesas mensais. Sobre o cenário pessimista, as projeções indicam que o negócio não seria viável, uma vez toda receita ganha no mês só daria para pagar as despesas com custo fixo e variável. Já no cenário otimista, os resultados são atraentes, porém não seria adequado analisar um novo empreendimento considerando tais projeções, uma vez que estas podem ser alcançadas somente através dos resultados positivos de todas as variáveis que compõem o negócio.

Após apresentado o framework da modelagem de negócio de *Canvas* e a projeção de receita para a empresa O Refúgio, a seguir é apresentado às considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Empreendedorismo das micro e pequenas empresas é muito importante para a economia do país. Porém, para os empreendedores que pretendem abrir seu próprio negócio é de crucial importância a elaboração de planejamento, para tentar minimizar o risco intrínseco que os novos negócios apresentam nos primeiros anos das atividades. Esse foi o propósito deste trabalho, diminuir o risco através de um planejamento completo.

O presente trabalho abordou a modelagem de negócios de *Canvas* aplicada a um novo empreendimento, O Refúgio espaço de descanso. 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.

Neste sentido, o presente trabalho buscou responder ao objetivo geral do estudo: Como podem ser aplicadas as dimensões da modelagem de negócios de *Canvas* para a abertura de um espaço de descanso na cidade de Florianópolis/SC?

Objetivos específicos determinados para este trabalho foram: Aplicar pesquisa com potenciais clientes da nova empresa de serviço de descanso; desenvolver as definições e análise estratégica para a nova empresa; aplicar as ferramentas de diagnóstico estratégico (SWOT e 5 Forças Competitivas de Porter) e aplicar o *framework* da modelagem de negócios de *Canvas* para a abertura de um espaço de descanso.

Por se tratar da concepção de um novo empreendimento, não havia direcionamentos estratégicos definidos, a partir disso foi desenvolvido para o negócio sua missão, visão e valores. Sendo assim, o novo negócio tem como missão proporcionar aos clientes um momento de descanso e uma experiência única em um ambiente diferenciado e confortável. A visão da empresa é ser reconhecida pelo diferencial do serviço prestado até o ano de 2025, oferecendo aos clientes uma experiência única. E por último, seus valores são: Excelência, Ética, Qualidade de serviço, Compromisso com o cliente e Qualidade de vida. Como principal resultado tem-se apresentação do *framework* da modelagem de negócios *Canvas* para o espaço de descanso (quadro 11), identificando os parceiros chave para o empreendimento sendo eles estudantes universitários, trabalhadores de escritórios e do comércio em geral; as principais atividades chaves são experiência do cliente, qualidade de atendimento e movimentação das redes sociais; pode-se destacar as propostas de valor que o novo negócio possui, como sendo qualidade de vida, melhora do rendimento do cliente, aproveitamento da hora ociosa e o diferencial do serviço prestado; os recursos chave são o próprio espaço físico, a equipe bem qualificada e o

capital de giro no qual manterá a empresa em funcionamento; o relacionamento com os clientes focara principalmente na qualidade da experiência do cliente, na pré e pós venda e no programa de fidelidade; o segmento de clientes são estudantes universitários, trabalhadores de escritórios e do comércio em geral.

As limitações enfrentadas no desenvolvimento desse trabalho foram principalmente a crise do Covid-19, o que impossibilitou as aulas presenciais fazendo com que todos os contatos com a professora orientadora fosse por meio virtual, em relação à captação de informação mercadológica sobre o setor em questão e também o fato de existir poucas literaturas que abordem esse segmento de atuação. Outra limitação foi o fato de a empresa não estar em funcionamento, dificultando no momento de identificar qual seria a real receita do novo negócio.

Como recomendações para estudos futuros, tem-se a necessidade da exploração de estudos que abordem mais o tema do presente estudo e também a importância de analisar e conhecer o ambiente mercadológico em que esse tipo de serviço ofertado está inserido, pois mesmo sendo um serviço ainda não muito conhecido, a tendência é que ele se torne comum como em outras capitais do país.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising Brasileira em 2019**. 2020

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. Rev. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUDELLEMAN, Kevin; KIM, Yang; WOZNIAK, Curt. **Brand identity essentials: 100 principles for designing logos and building brands**. Beverly: Rockport Publisher, 2010.

CELLARD, André. **A análise documental**. Petrópolis: Vozes, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Sapiro. **Planejamento Estratégico**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

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

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Sextante, 2008

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2a Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

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

- FISCHIMANN, Adalberto Américo, **Planejamento estratégico na prática** / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas 2009.
- FOLLE, Jaime. **Empreendedores de sucesso: como os empreendedores constroem suas fortunas**. 2 ed. Frederico Westphalen: Grafimax, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.
- Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017**  
Disponível em:  
[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf). Acesso em: 13 mar 2020.
- GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rio Claro: RAE, 1995.
- IBGE. **Conta-Satélite de Saúde**. Disponível em:  
<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101437.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020
- IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/panorama>. Acesso em: 04 nov. 2019.
- KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. 2 ed. New York: Free Press, 1992.
- KLEIN, Naomi. **Sem Logo: a Tirania das Marcas em um Planeta Vendido**. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.
- MARCONDES, R. C.; BERNARDES C. **Criando empresas para o sucesso**. 2ª Edição. São Paulo: Futura: 2000. p. 20 e 21.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTr, 2000.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao Direito**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **“Ilha do Silício”**: Rede de Inovação Florianópolis faz da capital um polo de tecnologia. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/prefeitura-municipal-de-florianopolis/florianopolis-uma-cidade-para-todos/noticia/2019/07/04/ilha-do-silicio-rede-de-inovacao-florianopolis-faz-da-capital-um-polo-de-tecnologia.ghtml>. Acesso em: 04 nov 2019.

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

RIBEIRO NETO, Eduardo. **Análise SWOT: Planejamento Estratégico para análise de implementação e Formação de Equipe de Manutenção em empresa do segmento industrial**. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas,

1999. ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SERASA. A cada dez segundo nasce um MEI no Brasil. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/a-cada-10-segundos-nasce-um-mei-no-brasil-revela-serasa-experian>. Acesso em: 13 mar 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cartilha O quadro de Modelo de Negócios**. 2013

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Setor de Saúde e Bem-Estar é um dos mais promissores para os pequenos negócios**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/setor-de-saude-e-bem-estar-e-um-dos-mais-promissores-para-os-pequenosnegocios>. Acesso em: 21 abr. 2020.

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

SCHUMPETER, J. A. (1961). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

VERGARA, Sylvia. **Tipos de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 1990

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração.** 2 e. Curitiba: Ibplex, 2011.

Zucchi, P., Del Nero, C., & Malik, A. M. **Gastos em saúde: os fatores que agem na demanda e na oferta dos serviços de saúde.** Revista de Administração Pública 2000.

**APÊNDICES**

## APÊNDICES A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

O presente questionário destina-se à coleta de dados para a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Esse questionário foi aplicado com os potenciais clientes do negócio.

### **Bloco 1: Perfil do Entrevistado**

- 1) Sexo:  Feminino  Masculino
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Escolaridade:
  - Ensino Médio incompleto
  - Ensino Médio completo
  - Ensino Superior incompleto
  - Ensino Superior cursando
  - Ensino Superior completo
  - Pós Graduação/Mestrado/Doutorado
- 4) Ocupação:
  - Estudante
  - Trabalhador do setor privado
  - Trabalhador do setor público
  - Autônomo
  - Outro

### **Bloco 2: Sobre o Negócio**

- 1) Você já ouviu falar de locais que ofereçam cabines para descanso?
- 2) O que esperar de um local que ofereça esse tipo de serviço?
- 3) Você utilizaria esse serviço?
- 4) Gostaria de ter esse tipo de serviço no centro da sua cidade?
- 5) Você se tornaria um cliente desse tipo de negócio?
- 6) Seu local de trabalho possui algum local para descanso/relaxamento?
- 7) Quais motivos te levariam a usar esse tipo de serviço?
- 8) Em sua rotina você consegue repor todas as energias?
- 9) Já teve queda de produtividade devido ao mal descanso na noite anterior?
- 10) Acredita que tirar um sono rápido, durante seu intervalo de trabalho, ajudaria na produtividade do seu dia?

11) Quanto você pagaria por esse serviço?

De R\$10,00 a R\$15,00

De R\$15,00 a R\$25,00

Mais de R\$25,00

12) Você tem alguma dúvida ou sugestão para fazer em relação a esse tipo de serviço?