

# **Universidade Federal Rural de Pernambuco**

## **Unidade Acadêmica de Serra Talhada**



**UFRPE**

**Bacharelado em Administração**  
**Bacharelado em Sistemas de Informação**

## **EMPREENDEDORISMO**

### **MÓDULO 05**

#### **• MODELOS E O PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO**



**Prof. Walber Santos Baptista, M.Sc.**

**Serra Talhada-PE - 2015**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# Antecedentes Históricos



Gal. Carl von Clausewicz  
(1780-1811 - Considerado o  
pai da estratégia)

## Origem da Estratégia



Militar

## Etimologia

*strategio* = general

*stratos* = exército

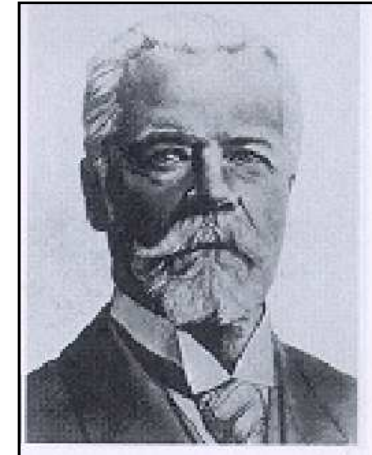
*agein* = conduzir

*taktikos* = organizar

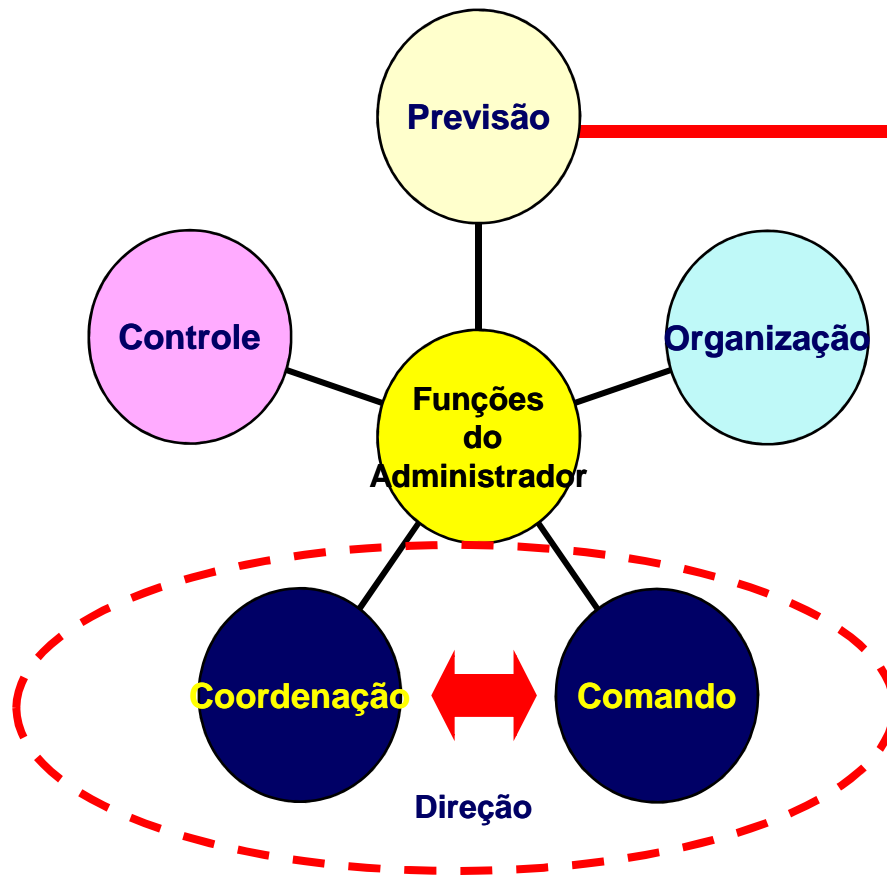
## Estratégia versus tática (no conceito militar):

- Estratégia decide o que deve ser feito;
- Tática se refere à forma como atingir o objetivo estratégico.

# O Planejamento na Visão Clássica



Henri Fayol  
(1841-1925)



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001)

## PREVISÃO ou PLANEJAMENTO

- Estabelece a missão e o objetivos
- Examina as alternativas
- Determina as necessidades de recursos
- Cria estratégias para o alcance dos objetivos

# Conceituação do Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1975 *apud* ALDAY, 2000)

➤ É uma metodologia gerencial que **permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização**, visando maior grau de interação com o ambiente.

Segundo Rebouças de Oliveira (2007)

➤ Processo administrativo que **proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa**, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.



# Conceituação do Planejamento Estratégico

Segundo Vanolli (s.d.)

**É um modelo de decisão, unificado e integrador, que:**

- **Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;**
- **Delimita os domínios de atuação da Instituição;**
- **Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;**
- **Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.**

# Diferença entre Planejar e se Projetar no Futuro

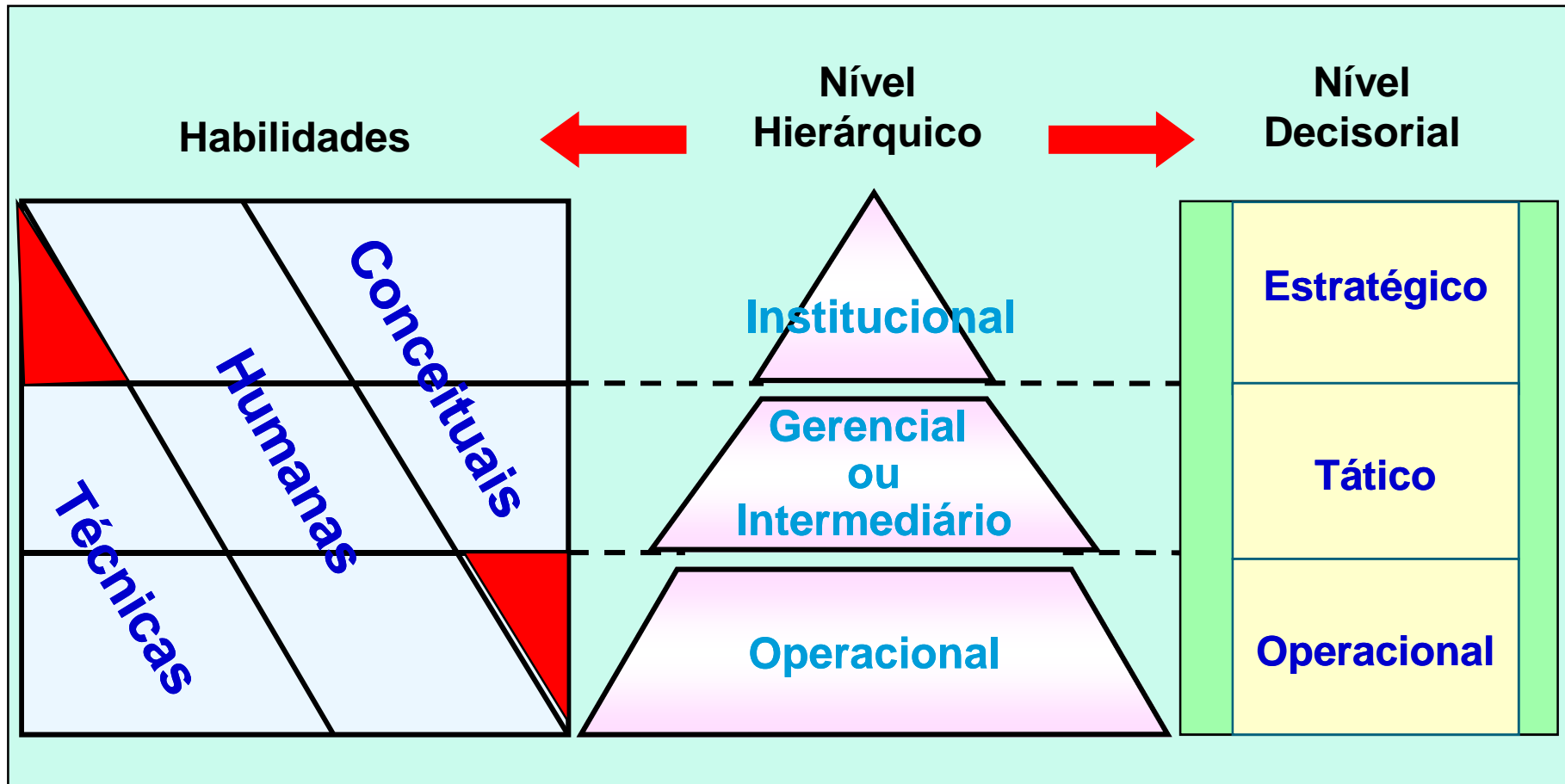
## Segundo Alday (2000)

Enquanto **projetar o futuro** é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, **planejar** é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis.

Fazer Planejamento	Projetar-se no Futuro
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Definir resultados ou metas<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Determinar ações</li><li>➤ Reservar recursos</li></ul></li><li>➤ Visar a alvos definidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dominar as “ondas de choque” (ALBRECHET, 1994, <i>apud</i> ALDAY, 2000)<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Explorar tendências</li><li>➤ Gerir acontecimentos</li></ul></li><li>➤ Monitorar os indicadores críticos</li></ul>

Fonte: Adaptado de Alday (2000)

# Planejamento e a Estrutura Hierárquica da Organização



Fonte: Autoria própria (2009)



# O Planejamento e a Estrutura Hierárquica da Organização



Fonte: Autoria própria (2009)

# O Planejamento e a Estrutura Hierárquica da Organização

## Detalhamento da Estrutura do Planejamento Estratégico

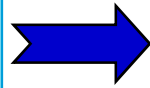


Fonte: Adaptado de ENAP (*apud* CAVALCANTI, 2007)

# **ANÁLISE AMBIENTAL OU ANÁLISE SWOT**

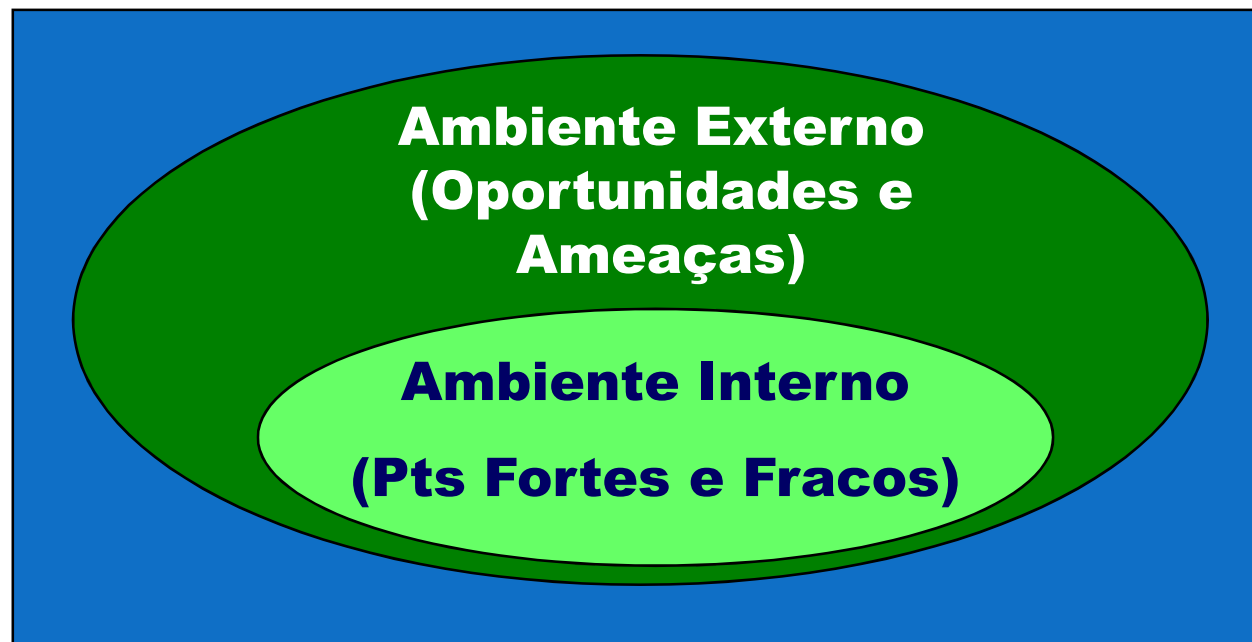
# Instrumento de Análise Ambiental

**ANÁLISE  
AMBIENTAL**

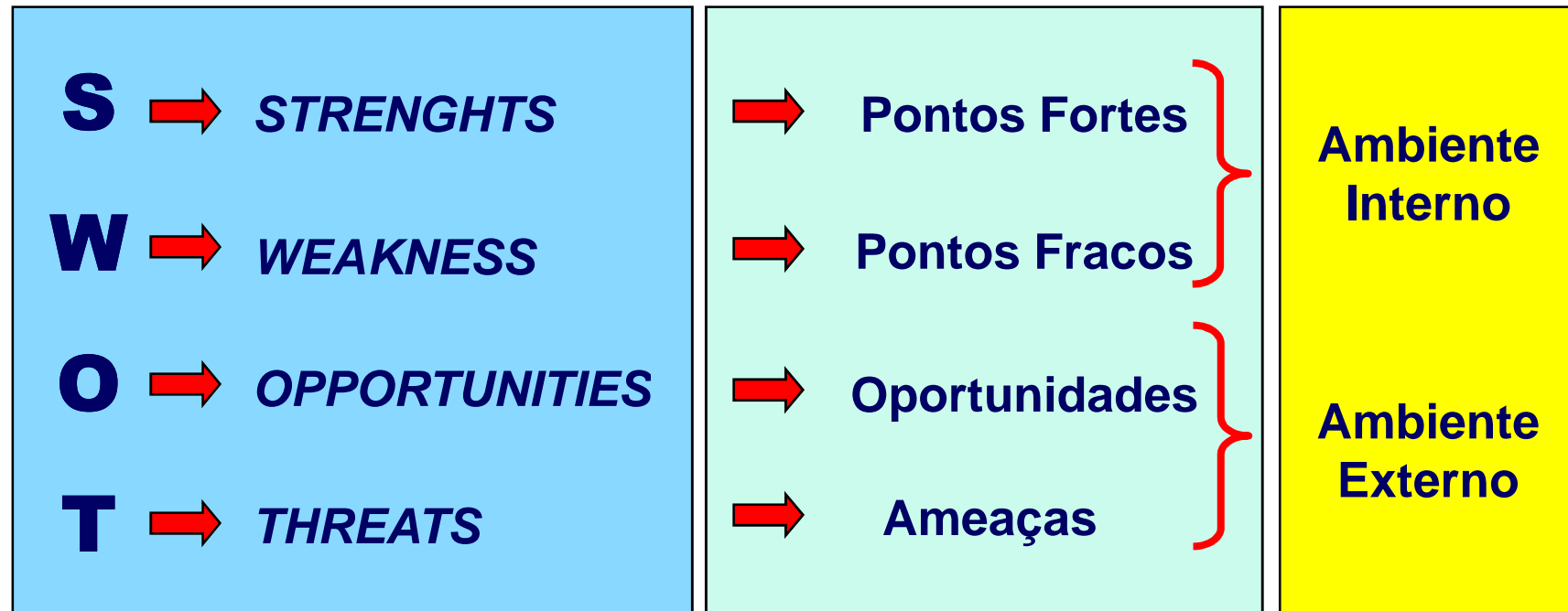


É o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento da sua missão

## **ANÁLISE SWOT**



# ANÁLISE SWOT



Fonte: Autoria própria (2009)

# Pontos Fortes (Forças)

Aquilo em que a empresa é realmente boa;  
Correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores.

- **Exemplos**: Há uma força de vendas experiente?
  - Há um fácil acesso à MP?

## Incluem:

- Marcas de produtos existentes e reconhecidos
  - Excelente força de vendas
- Conceito e transparência da empresa
  - Participação de mercado
  - Vantagens de Custos
- Inovação em produto e serviços

## Incluem:

- Organização inovadora
  - Excelente localização
  - Estacionamento
- Fontes exclusivas de matérias-primas
- Grau de Controle Sobre a Rede de Distribuição
  - Marca da empresa

# **Pontos Fracos (Fraquezas)**

**Os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial**

- Pouca força de marca
- Baixo conceito junto ao mercado
  - Custos elevados
  - Localização não favorável
- Falta de acesso a fontes de matérias-primas
- Pouco controle sobre a rede de distribuição
- De qualquer modo, deve-se atentar que muitas vezes  
Forças e fraquezas se confundem.
- Uma força atual pode se transformar em fraqueza no futuro, pela dificuldade de mudança que a mesma provoca
  - Falta de estacionamento

# Oportunidades

**Corresponde às oportunidades que estão fora do empreendimento e que podem ser decisivas para o sucesso do planejamento estratégico:**

## **Ineficiência dos concorrentes**

- **Exclusividade dos fornecedores**
- **Simpatia e aceitação dos consumidores**
- **Ações do Governo (tributação, Leis, Política Econômica)**
  - **Meio Ambiente (Leis e restrições ambientais)**
    - **Nichos de mercado**
  - **Desenvolvimento tecnológicos e inovação**
    - **Alterações demográficas**
    - **Parcerias**
  - **Terceirização de processos**



# Ameaças

**Corresponde às ameaças que estão fora do empreendimento e que podem afetar diretamente o planejamento estratégico**

- **Ações eficientes dos concorrentes**
- **Falta ou ineficácia dos fornecedores**
- **Fuga ou a não aceitação dos consumidores**
- **Ações do Governo (tributação, Leis, Política Econômica...)**
- **Meio Ambiente (Leis e restrições ambientais)**
  - **Entrada de novos entrantes**
  - **Clientes insatisfeitos**
  - **Monopolização da economia local**
  - **Formação de carteis**

# Combinação de Estratégias

## Análise SWOT

<b>Estratégias de Forças e Oportunidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estratégias de Oportunidades e Fraquezas</b>
<b>Forças</b>	<b>Missão da Empresa</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Estratégias de Forças e Ameaças</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Estratégias de Ameaças e Fraquezas</b>

# Combinação de Estratégias

		<b>Ambiente Interno</b>	
		<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estratégias de FOp</b>  <b>Usar os pontos fortes para tirar vantagem das oportunidades</b>	<b>Estratégias de FrOp</b>  <b>Tirar vantagem das oportunidades os pontos superando os pontos fracos ou tornando-os relevantes</b>
	<b>Ameaças</b>	<b>Estratégias de FA</b>  <b>Usar os pontos fortes para evitar ameaças</b>	<b>Estratégias de FrA</b>  <b>Minimizar os pontos fracos para evitar ameaças</b>

Fonte: Adaptado de Have *et al.* (2003)

# MODELOS DE NEGÓCIO

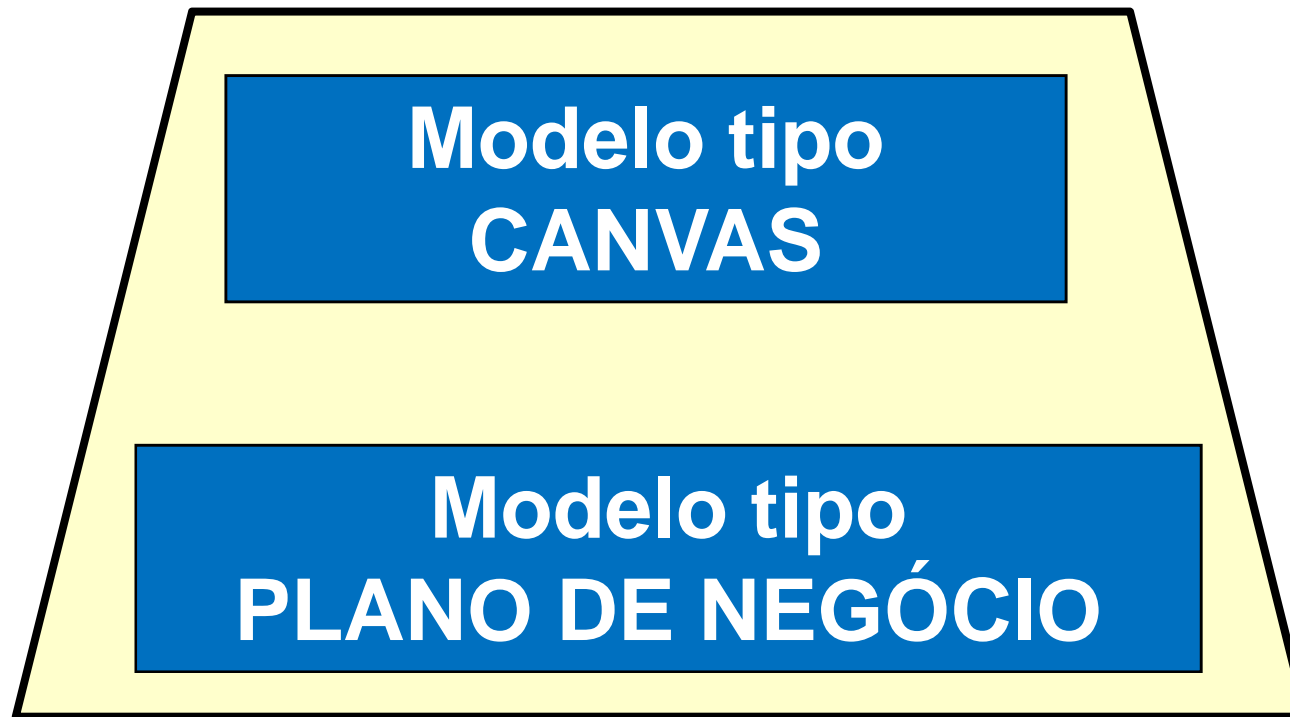
# CONCEITUAÇÃO

## Modelo de Negócio

Segundo Spada (2014)

É uma forma simplificada de descrever a lógica por trás de um empreendimento, procurando entender, esclarecer e definir fatores que envolverão sua criação, funcionamento, entrega e obtenção de valor.



# TIPOLOGIAS



# DIFERENCIAÇÃO

## O MODELO DE NEGÓCIOS E O PLANO DE NEGÓCIOS

No que difere um Modelo de Negócios para um Plano de Negócios ???

 <b>Plano de Negócio</b>	 <b>Modelo de Negócios Canvas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo testado e validado;</li><li>• Oferece "respostas"</li><li>• Textual</li><li>• Tradicional</li><li>• Permite Múltiplas Visões</li><li>• Aprofunda em Dados de Mercados</li><li>• Pouca Diversificação</li><li>• Fase Consolidada</li><li>• Ferramenta detalhada sobre a empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo com muitas incertezas ;</li><li>• Oferece boas perguntas; Visual e Moderno;</li><li>• Levanta hipóteses a serem validadas;</li><li>• Pode ser usado para diversificar um Negócio Consolidado ;</li><li>• Fase Inicial Ideia ou Protótipo;</li><li>• Extrai de forma rápida propostas de valor que atendam e potencializem os principais objetivos desejados, antes de partir de fato para a formatação do produto ou serviço</li><li>• Identifica "de cara" o modelo de negócio</li></ul>

Fonte: Leal (2014)

# DIFERENCIAÇÃO

## O MODELO DE NEGÓCIOS E O PLANO DE NEGÓCIOS

No que difere um Modelo de Negócios para um Plano de Negócios ???

 <b>Plano de Negócio</b>	 <b>Modelo de Negócios Canvas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pode facilitar quando é necessário investimento de capital de risco</li><li>• Serve para definir as hipóteses do negócio</li><li>• Ponto de partida para operações, marketing e planos financeiros</li><li>• Tem a possibilidade de uma projeção financeira detalhada e bem próxima a realidade</li><li>• Ferramenta detalhada sobre a empresa</li><li>• Pode facilitar quando é necessário investimento de capital de risco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajuda a identificar e eliminar o que não é tão importante no primeiro momento</li><li>• O painel é mutável e o objetivo é que ele reflita exatamente o que a empresa é naquele momento.</li><li>• Propicia inovação: Como possibilita a discussão de opiniões, acaba criando um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica</li><li>• fornece uma visão sistêmica ( e holística) do negócio, dá direção, mas o negócio é vivo e mudanças fazem parte.</li></ul>


Fonte: Leal (2014)



# DIFERENCIAÇÃO

## O MODELO DE NEGÓCIOS E O PLANO DE NEGÓCIOS

No que difere um Modelo de Negócios para um Plano de Negócios ???

 <b>Plano de Negócio</b>	 <b>Modelo de Negócios Canvas</b>
<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• É demorado e requer dedicação e pesquisa;</li><li>• Empresas novas não conhecem muitas variáveis e acabam fazendo um plano fake ou fantasioso;</li><li>• No processo pode surgir variáveis inesperadas e incontroláveis;</li><li>• É difícil para fazer a atualização</li></ul>	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pode ser superficial, canvas não se propõe a tratar de cada bloco em detalhe;</li><li>• Não se baseia em estudos e pesquisas, logo pode ter dados não tão reais. O conhecimento é empírico</li></ul>

Fonte: Leal (2014)

# ELEMENTOS DO CANVAS



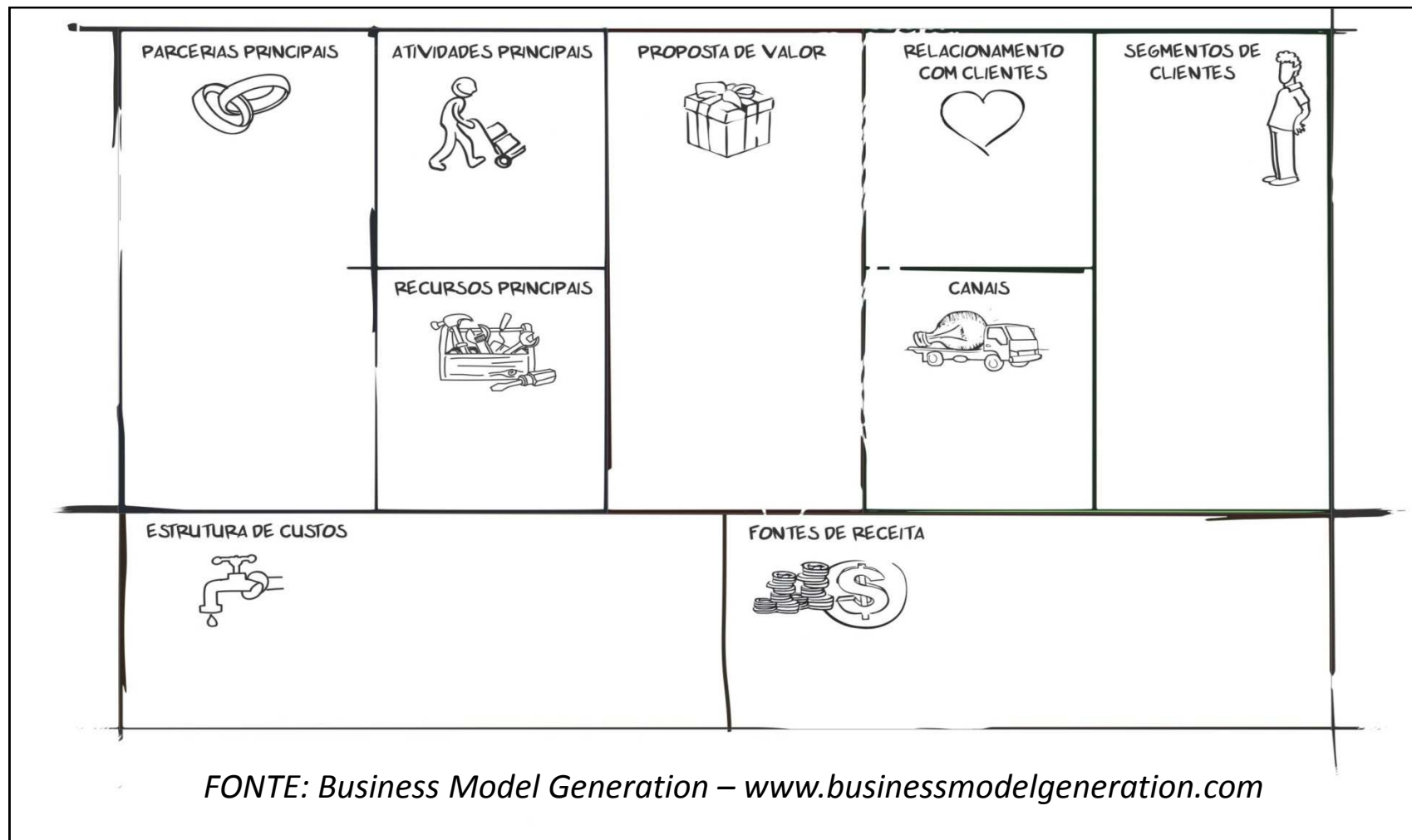
**Proposta de Valor**  
**Segmento de Clientes**  
**Relacionamento com clientes**  
**Canais**  
**Parcerias-chave**  
**Atividades-chave**  
**Recursos-chave**  
**Estrutura de custos**  
**Fontes de receita**

# TIPOLOGIAS

1. **Proposta de Valor** = Que valor proporcionou a nossos clientes? Que problemas de nossos clientes estão solucionados?
2. **Segmento de Clientes** = Para quem criamos valor? Quais são nossos clientes mais importantes?
3. **Relacionamento com clientes** = Que tipo de relacionamento que cada segmento de cliente espera ter para estabelecer e manter sua preferência?
4. **Canais** = Que meios preferem utilizar nosso segmento de mercado? (Ex: Loja física, Virtual); Como estabelecer contato com os clientes?
5. **Parcerias-chave** = Quem são nossos parceiros e provedores fundamentais?
6. **Atividades-chave** = O que devemos Saber e fazer?
7. **Recursos-chave** = Que recursos físicos, humanos, intelectuais ou econômicos são essenciais? Coisas Imprescindíveis?
8. **Estrutura de custos** = Quais são os custos mais importantes do modelo de negocio (Recursos e Atividades chaves).
9. **Fontes de receita** = Porque valor os nossos clientes realmente estão dispostos a pagar? Como gostariam de pagar?

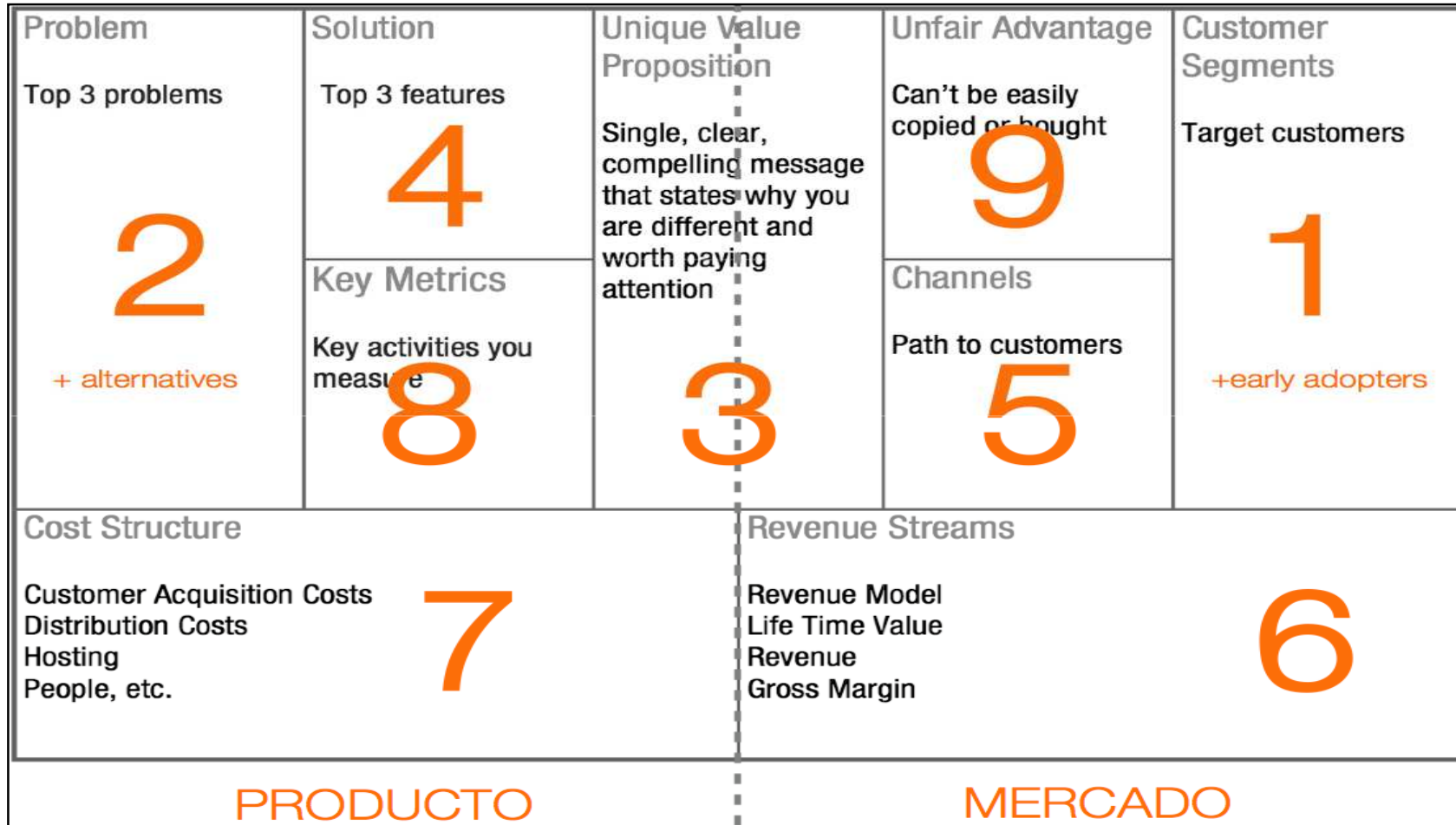
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

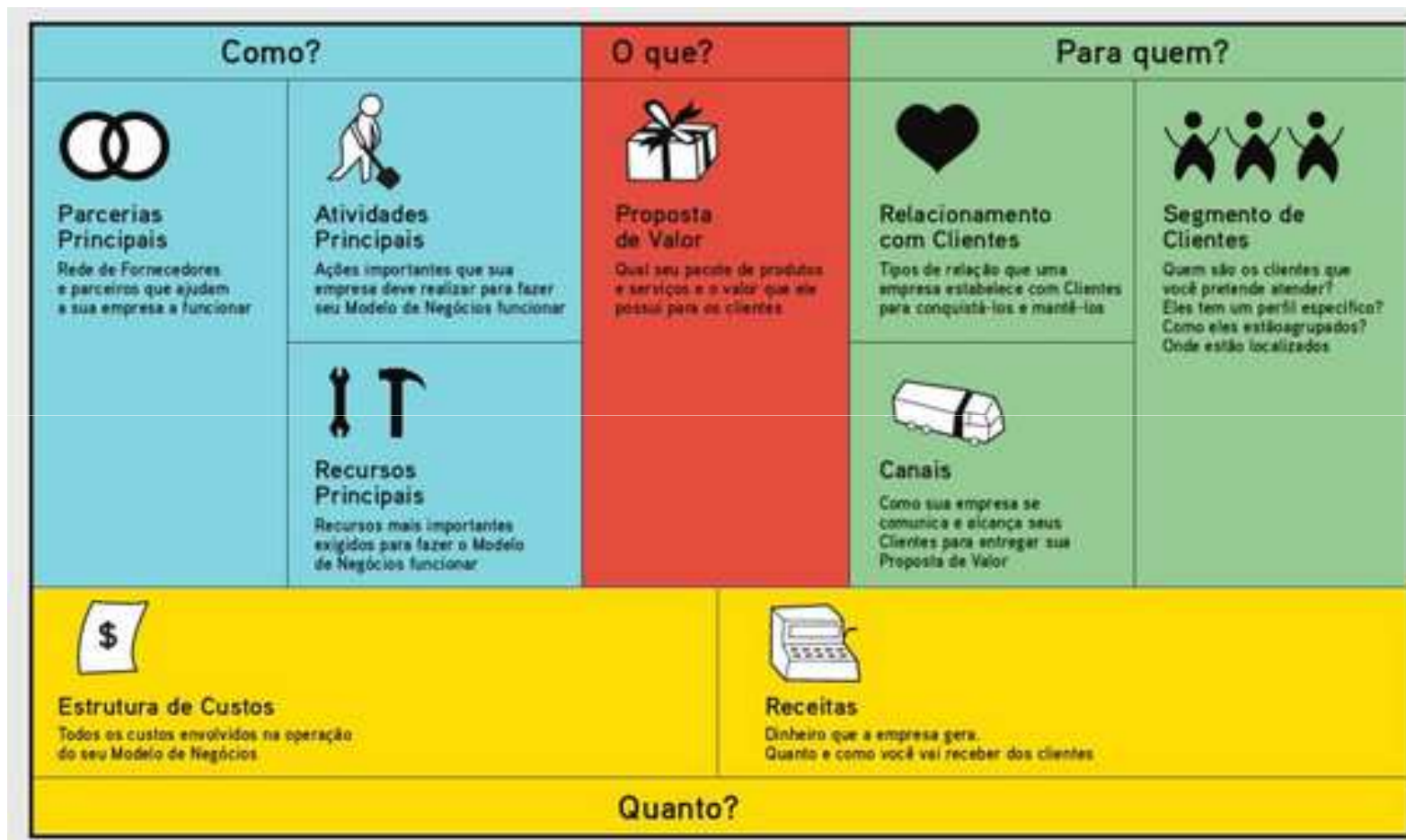
DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

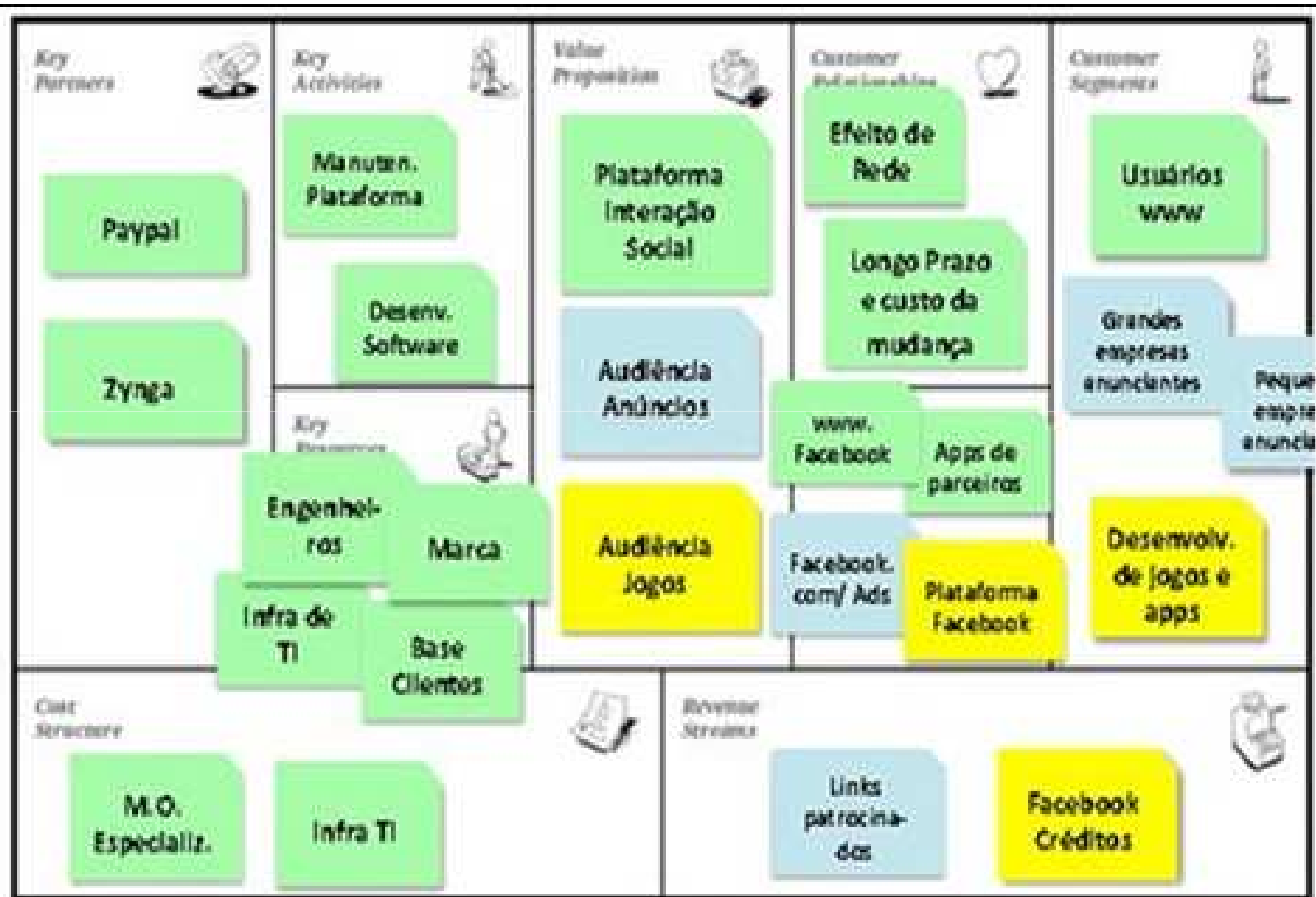
## USO DO POST-IT

- O Modelo tem que ser flexível, prático e visual.
- Uso de *Post-it* coloridos facilita a interpretação relativa para a Proposta de Valor e direcionar as demandas dos demais itens do Modelo Canvas.
- Por isso tem que ser feito com *Post-it*.



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_

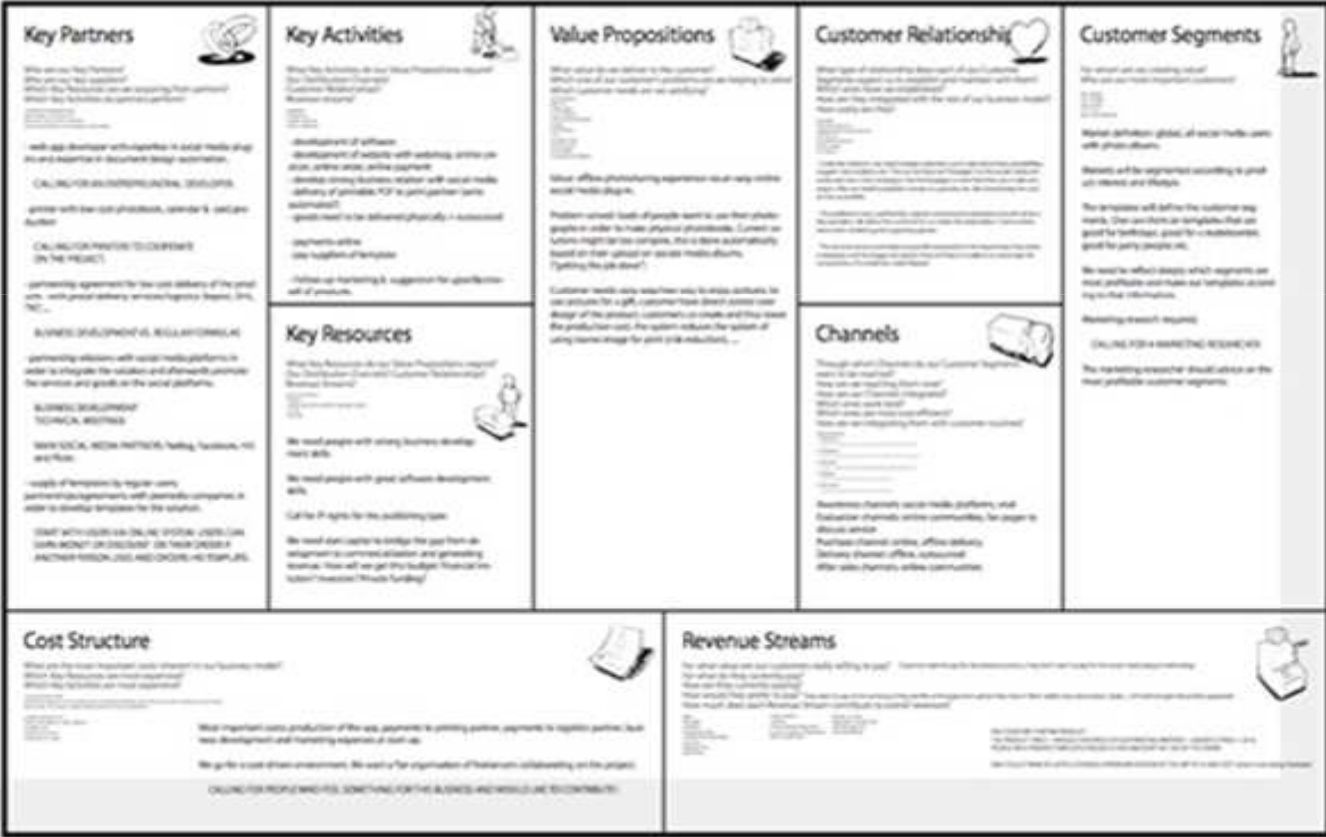




## QUADRO-MODELO DO CANVAS

**DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO:** \_\_\_\_\_

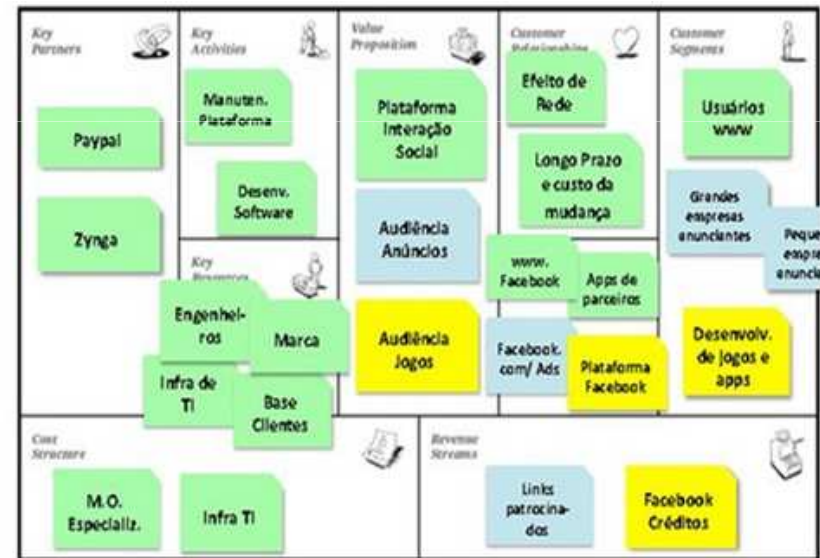
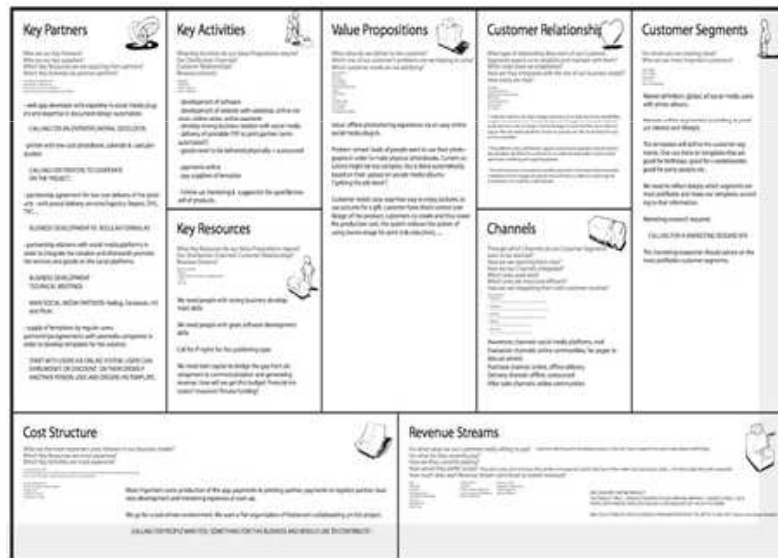
## Canvas sem o *Post-it*



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

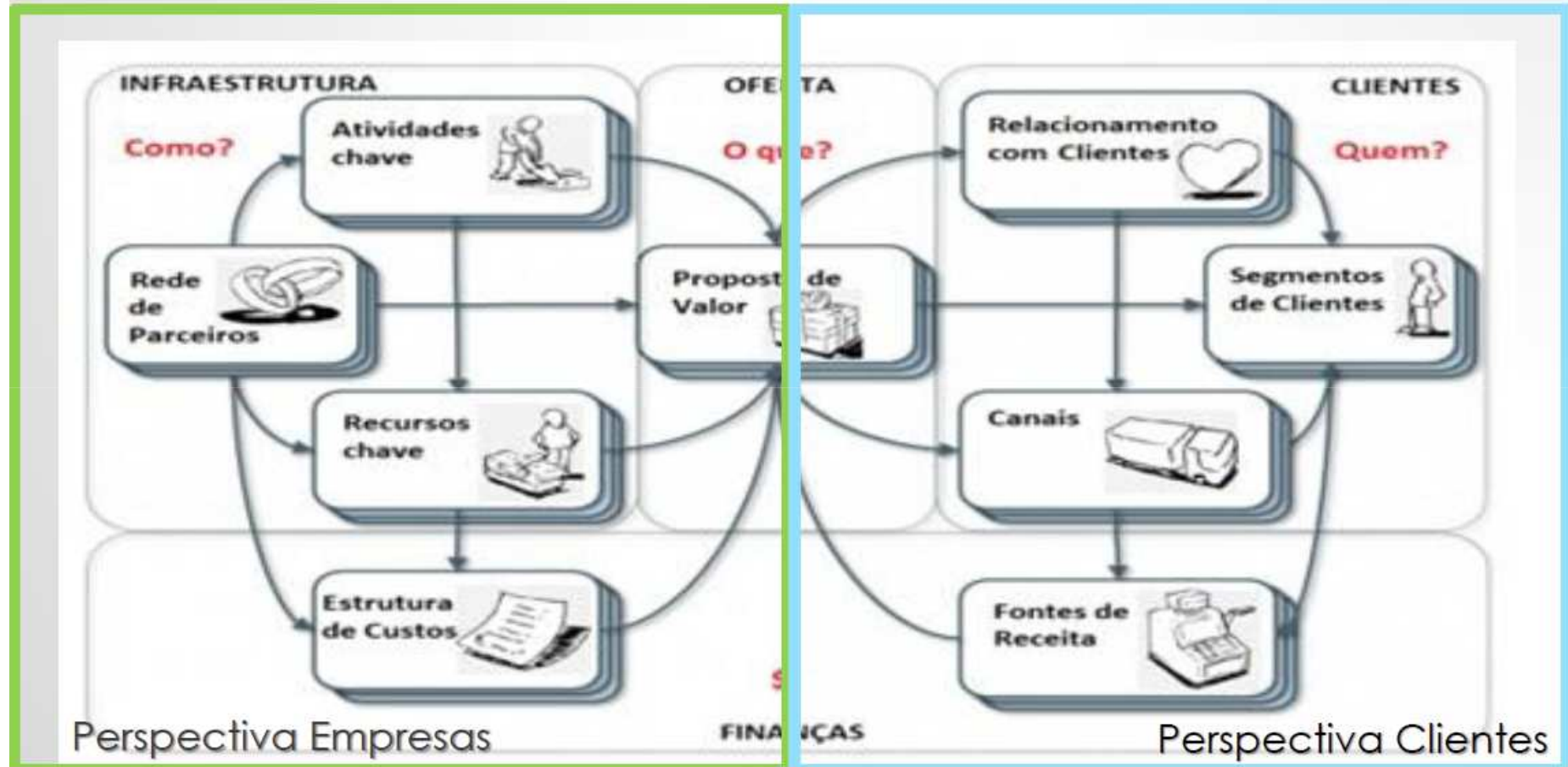
DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_

Veja a diferença visual entre dois Modelos Canvas feitos com e sem *Post-it*;



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

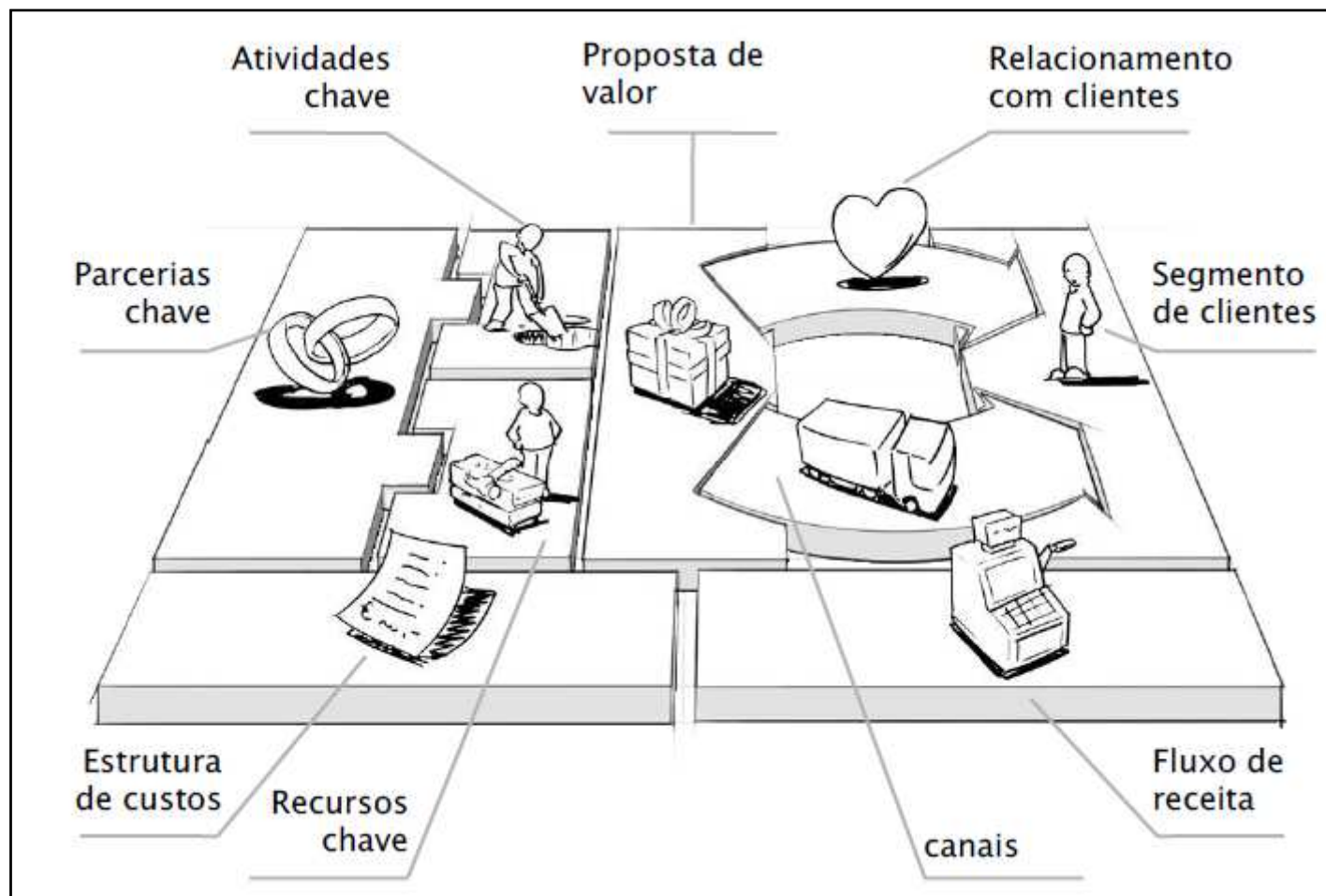
## O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS



Fonte: Leal (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: \_\_\_\_\_



Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

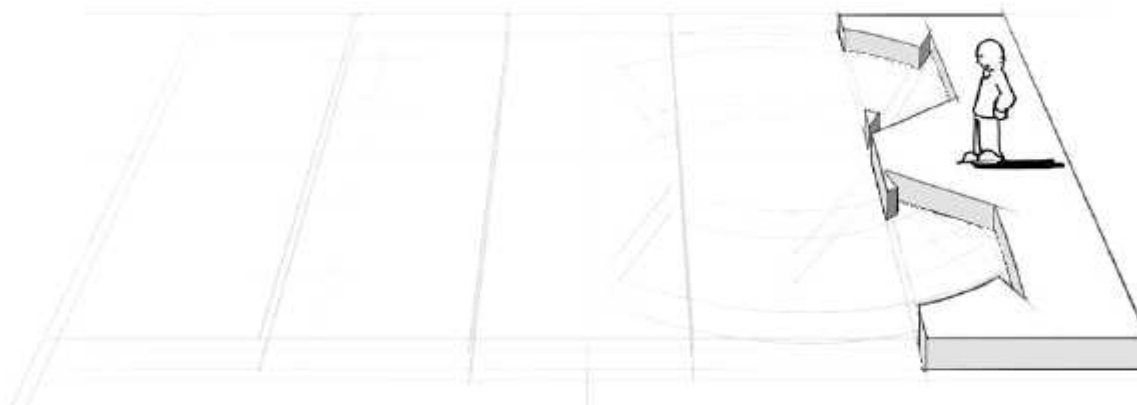
## Elemento 01 – Segmento de Clientes

### SEGMENTO DE CLIENTES

O primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios é o bloco do segmento de clientes. Precisamos destacar dois aspectos importantes que justificam isso:

i) A palavra “segmento” possui implícita que se trata da escolha de uma **fatia do mercado**. Em outras palavras, é necessário que você defina um **nicho de clientes**. A famosa afirmativa “quem vende para todo mundo, não vende para ninguém” é levada a sério no desenvolvimento de um modelo de negócios.

ii) Um negócio deve ser desenvolvido a partir da **perspectiva do cliente**. Percebeu que o bonequinho olha para o modelo? Pois é, de nada adianta ter uma boa idéia se você não enxerga por meio dos olhos de quem vai pagar pelo produto / serviço que você irá entregar.



Fonte: Mendonça (2014)



# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 01 : SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Esse bloco visa agrupar os clientes em segmentos com necessidades, costumes ou outros atributos em comum. Cada segmento tem uma proposta de valor, canal e relacionamento diferente.



### Tipos de Mercados:

- Massa
- Nicho (Específicos)
- Segmentados
- Diversificado
- Plataforma Multi-sided

### Diferenças entre segmentos de clientes

- Suas necessidades precisam e justificam uma oferta distinta
- São alcançados por diferentes canais de distribuição
- Precisam de diferentes tipos de relacionamento
- Possuem uma grande diferença de lucro
- Estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta

As empresas agrupam os clientes em segmentos com necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, alcançar e servir esses clientes.

### Perguntas Chaves:

- Para quem está se criando valor?
- Quem são nossos mais importantes clientes?
- Esses clientes possuem necessidades em comum?
- Esses clientes são atingidos da mesma maneira?

Fonte: Leal (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

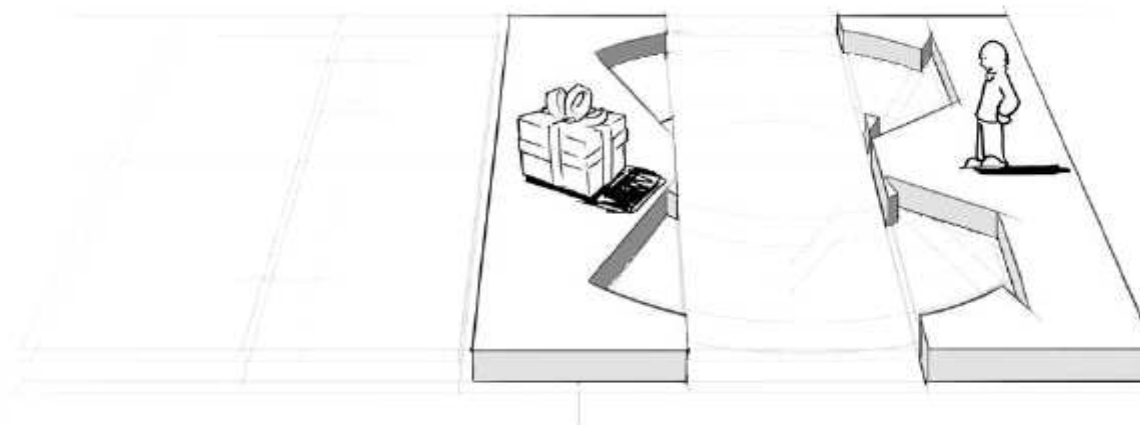
## Elemento 02 – Oferta de Valor

### OFERTA DE VALOR

O segundo passo é definir a oferta de valor do seu negócio. Entenda que “valor” neste caso significa “benefício”. Portanto, é fundamental que você saiba explicitar quais são estes benefícios que seus produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes.

Por exemplo, se o seu produto é um sistema financeiro, sua oferta de valor deverá ser “seu financeiro redondo em apenas 30 minutos por semana”. É claro que isso vai depender de seu sistema. Você pode ter inúmeros benefícios, mas tente resumi-lo em uma única frase.

Essa reflexão também é fundamental para que você analise seus diferenciais frente a seus concorrentes.



Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 02 : PROPOSTA DE VALOR

Esse bloco visa descrever quais são os valores que os produtos e serviços da empresa oferecem para cada segmento de cliente específico.



### Elementos que agregam valor

- Novidade
- Performance
- Customização
- Fazer o Serviço
- Design
- Preço
- Marca / Status
- Redução de Custo
- Redução de Risco
- Acessibilidade
- Conveniência
- Usabilidade

A proposta de valor consiste de uma cesta de produtos e/ou serviços que a empresa oferece de forma a criar valor para um segmento de

### Perguntas Chaves:

- Que valor é entregue ao cliente?
- Que problemas dos clientes estamos ajudando a solucionar?
- Que necessidades dos clientes estamos satisfazendo?
- Que cesta de produtos e serviços estamos oferecendo para cada

Fonte: Leal (2014)



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

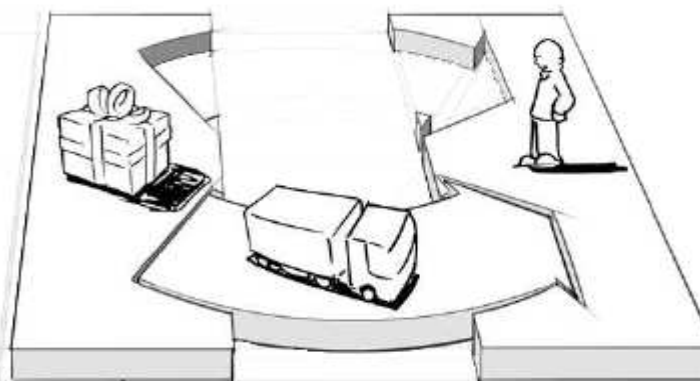
## Elemento 03 - Canais

### CANAIS

Canais descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa **comunica e entrega valor para o cliente**. Podemos dizer que pela perspectiva do antigo marketing (os 4 Ps), canais representa o "P" de Praça e o "P" de Promoção.

Os canais podem ser de **comunicação, vendas e distribuição do produto**. Ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. Servem para que o segmento definido possa tomar **conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo**.

É muito importante verificar que este bloco demonstra graficamente a importância do encaixe estratégico em um modelo de negócios.



Fonte: Mendonça (2014)

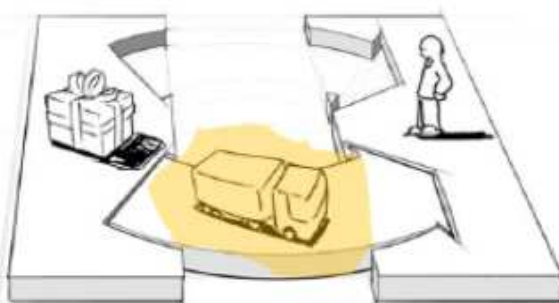
# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 03 : CANAIS

### Fases de Canais:

1. Divulgação
2. Avaliação
3. Compra
4. Entrega
5. Pós-Venda



Esse bloco visa descrever como a empresa comunica e entrega a seus segmentos de clientes a proposta de valor.

### Tipos de Canais

Próprio	Direto	Força de Vendas
	Direto	Vendas na Internet
Parceiro	Indireto	Lojas Próprias
	Indireto	Lojas de Parceiros
		Atacado

### Funções dos Canais

- Dar visibilidade aos produtos e serviços da empresa
- Ajudar os clientes a analisar a proposta de valor da empresa
- Permitir aos clientes comprar produtos e serviços específicos
- Entregar a proposta de valor aos consumidores

Os canais podem ser de comunicação, distribuição e venda.

Eles são a interface com os clientes e possuem diversas funções e tipos.

### Perguntas Chaves:

- Por quais canais seus segmentos de clientes querem ser atingidos?
- Como são atingidos agora?
- Como nossos canais se integram?
- Quais possuem melhor relação custo-benefício?
- Como são integrados a rotina do clientes?

Fonte: Leal (2014)

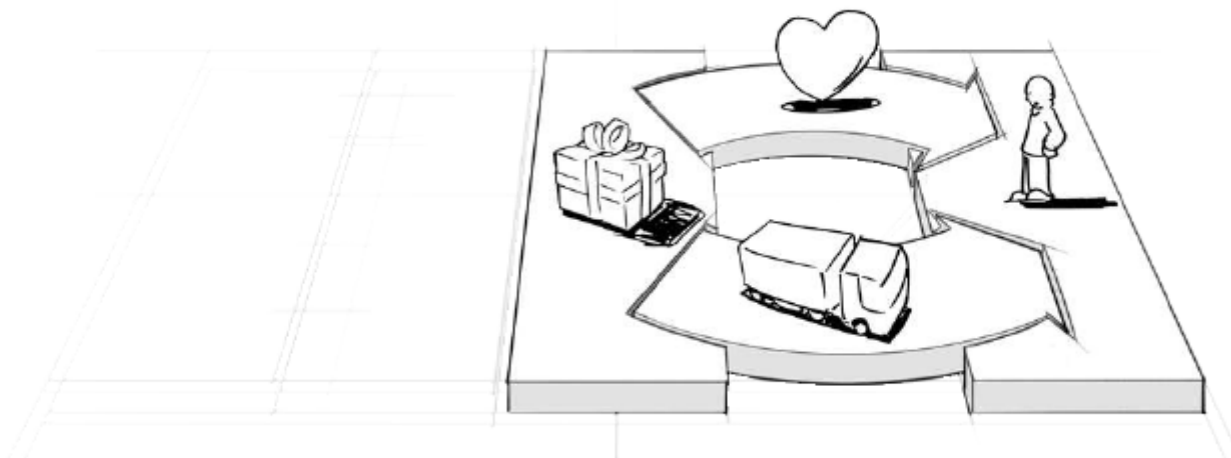
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## Elemento 04 – Relacionamento com Clientes

### RELACIONAMENTO

O bloco do relacionamento descreve estratégias que evitam que seus clientes corram para o concorrente por questões como “preço mais baixo”. Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém fundamental para a **retenção de clientes**.

Muitas empresas start-ups adotam um relacionamento baseado em “auto-atendimento”, pelo qual o cliente resolve quase tudo sozinho. No entanto, algumas empresas já perceberam que investir num alto nível de atendimento garante destaque e maior **lucratividade**.

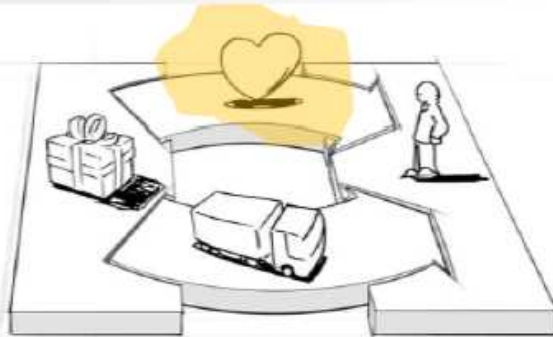


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 04 : RELACIONAMENTO COM CLIENTE



Esse bloco visa descrever o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento de clientes para entregar sua proposta de valor.

### Motivações

- Captura e Retenção de clientes
- Incremento de vendas
- Fortalecimento da marca

### Categorias de Relacionamento

- Assistência pessoal / dedicada
- Auto-serviço / Automatizado
- Comunidades
- Co-Criação / Co-Participação

O relacionamento com o cliente é como a empresa interage com um segmento de cliente. É preciso definir o tipo de relacionamento a ser estabelecido.

### Perguntas:

- Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera ser estabelecido e mantido com eles?
- Quais tipos de relacionamento tem sido estabelecidos?
- Quais os custos desses relacionamentos?
- Como eles estão integrados com o modelo de negócios?

Fonte: Leal (2014)



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

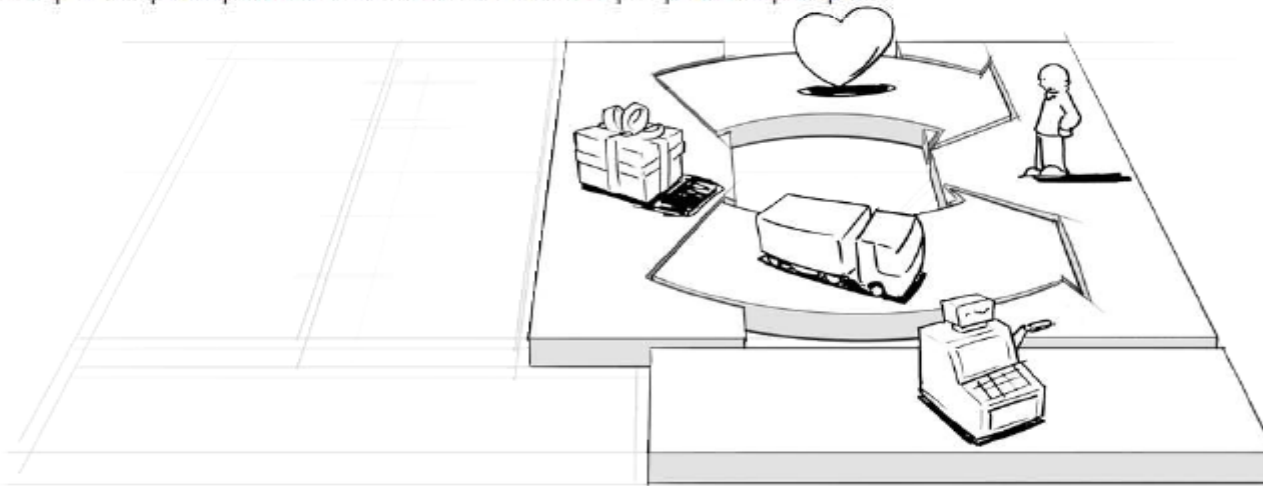
## Elemento 05 – Fluxo de Receitas

### FLUXO DE RECEITAS

Para fechar o lado direito do modelo de negócios, o fluxo de receitas é o bloco que determina a maneira **como o cliente pagará pelos benefícios recebidos**.

Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados. Alguns exemplos são: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença, leilão, etc. Para uma lista completa, veja nosso post sobre [12 Formas de Ganhar Dinheiro](#).

**O fluxo de receitas é atualmente uma das grandes fontes de inovação.** Por exemplo, inúmeras empresas estão transformando seus mercados ao cobrar por assinatura ao invés de por diária e alguns restaurantes passaram a cobrar por tempo de permanência ao invés de cobrar por prato ou por quilo.

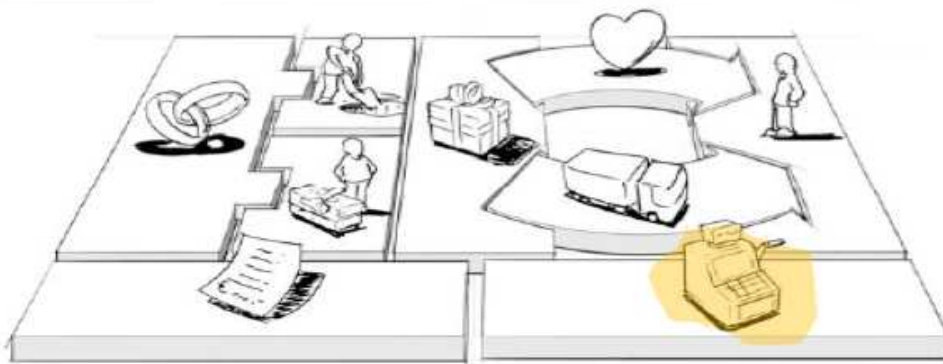


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 05 : FLUXO DE RECEITAS



Esse bloco mostra as formas que a empresa gera receita e o dinheiro gerado por cada segmento de clientes, permitindo entender melhor cada segmento de cliente e o valor que ele representa para a empresa.

### Tipos de Receitas

- Única / Recorrente

### Formas de Receitas

- Venda de Ativo
- Taxa de Utilização
- Taxa de Assinatura
- Aluguel | Licença
- Taxa de Corretagem
- Publicidade

O fluxo de receitas representa as formas pelas quais a empresa gera receita de cada segmento de clientes e seus valores.

### Perguntas Chaves:

- Qual valor os clientes estão realmente dispostos a pagar?
- Pelo que atualmente pagam?
- Como eles estão pagando atualmente?
- Quanto cada fluxo de receitas contribuem para a receita total?

Fonte: Leal (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

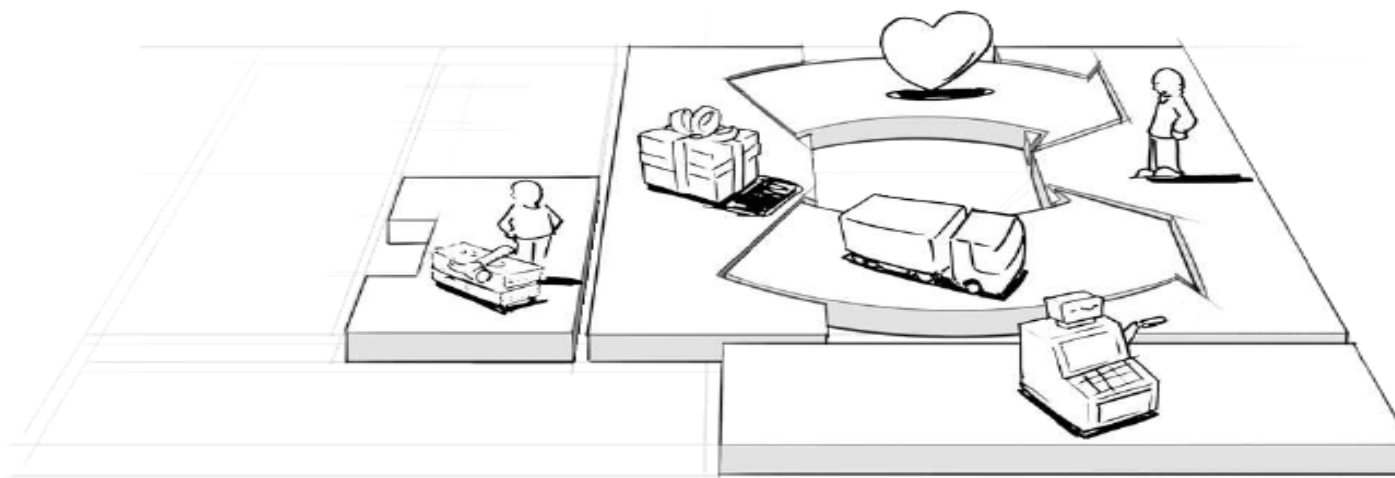
## Elemento 06 – Recursos-chave

### RECURSOS-CHAVE

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de recursos-chave, que são os **ativos fundamentais** para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à **parte operacional do negócio**.

Esse bloco deve ser limitado a descrever o que realmente importa dentro dos ativos de sua empresa. Por exemplo, em uma siderúrgica os recursos-chave são o forno (caldeira) e o laminador.

Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações, intelectuais, como patentes, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento, etc.

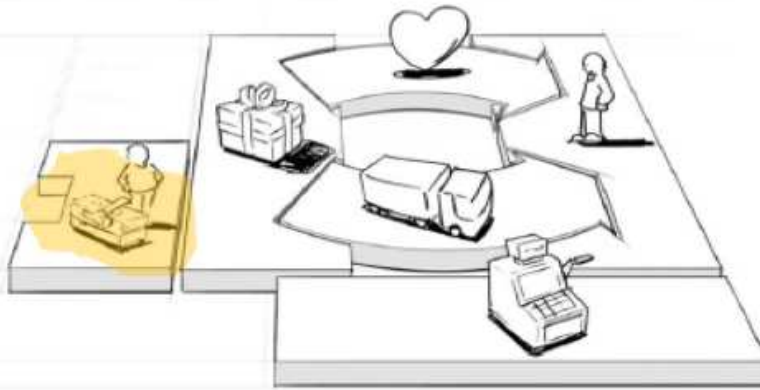


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 06 : RECURSOS CHAVES



Esse bloco visa descrever os ativos mais importantes para fazer o modelo de negócios funcionar. Caso a empresa não tenha tais recursos, ela precisará de parceiros chave.

### Tipos de Recursos:

- Físicos
- Humanos
- Financeiros
- Intelectuais

Os recursos -chave permitem criar e oferecer a a proposta de valor, manter relacionamento com segmentos de clientes e obter receitas.

São os recursos importantes para o funcionamento do modelo de negócios

### Perguntas Chaves:

- Quais recursos chave a proposta de valor precisa?
- E para o canal de distribuição?
- E para o relacionamento com o cliente?
- E para o fluxo de receitas?

Fonte: Leal (2014)



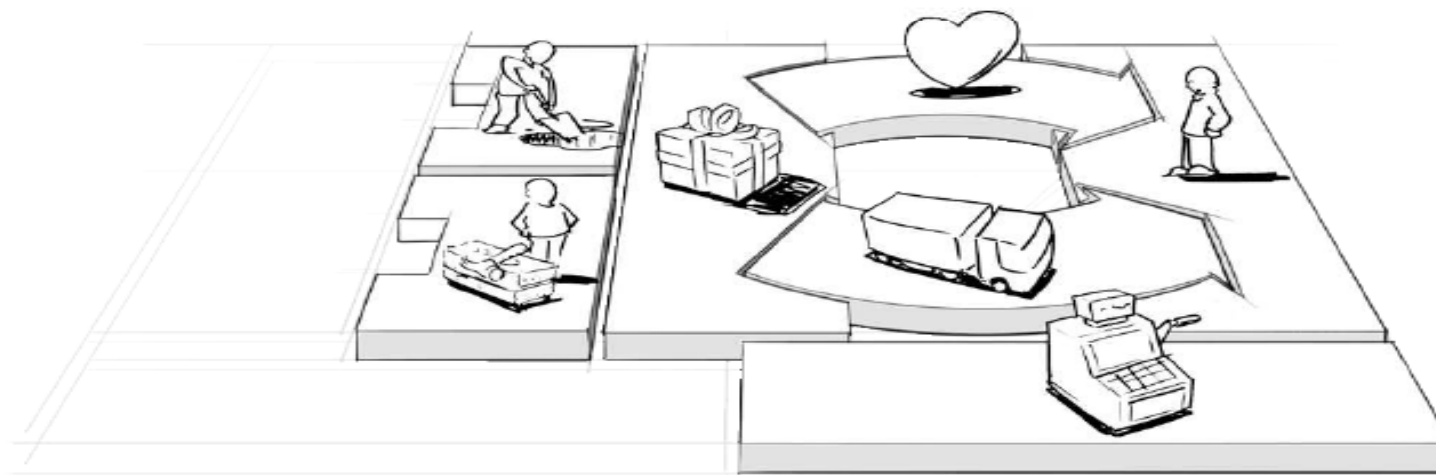
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## Elemento 07 – Atividades-chave

### ATIVIDADES-CHAVE

De forma complementar ao recursos-chave, as atividades devem tratar das **atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante** para que o Modelo de Negócios funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma web como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma.

Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos, etc.

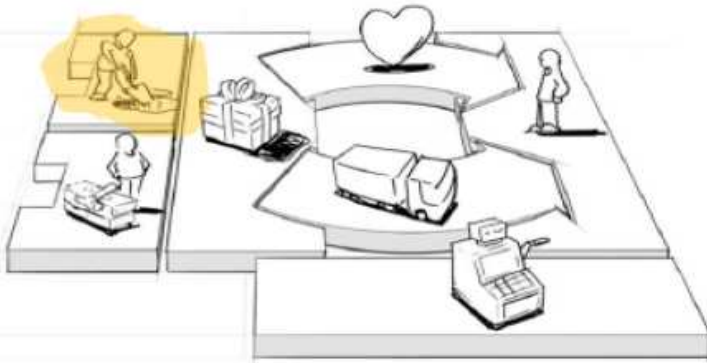


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 07 : ATIVIDADES PRINCIPAIS



Esse bloco visa descrever as atividades principais a serem feitas para que o modelo de negócio da empresa funcione. É importante que a empresa consiga fazer essas atividades internamente ou por parceiros, podendo terceirizar as demais

### Categorias

- Produção
- Solução de Problemas
- Plataforma / Rede

As atividades chave são as atividades essenciais para o que o modelo de negócios da empresa funcione corretamente.

### Perguntas:

- Quais as atividades chave que a proposta de valor precisa?
- E os canais de distribuição?
- E o relacionamento com o cliente?
- E o fluxo de receitas?

Fonte: Leal (2014)

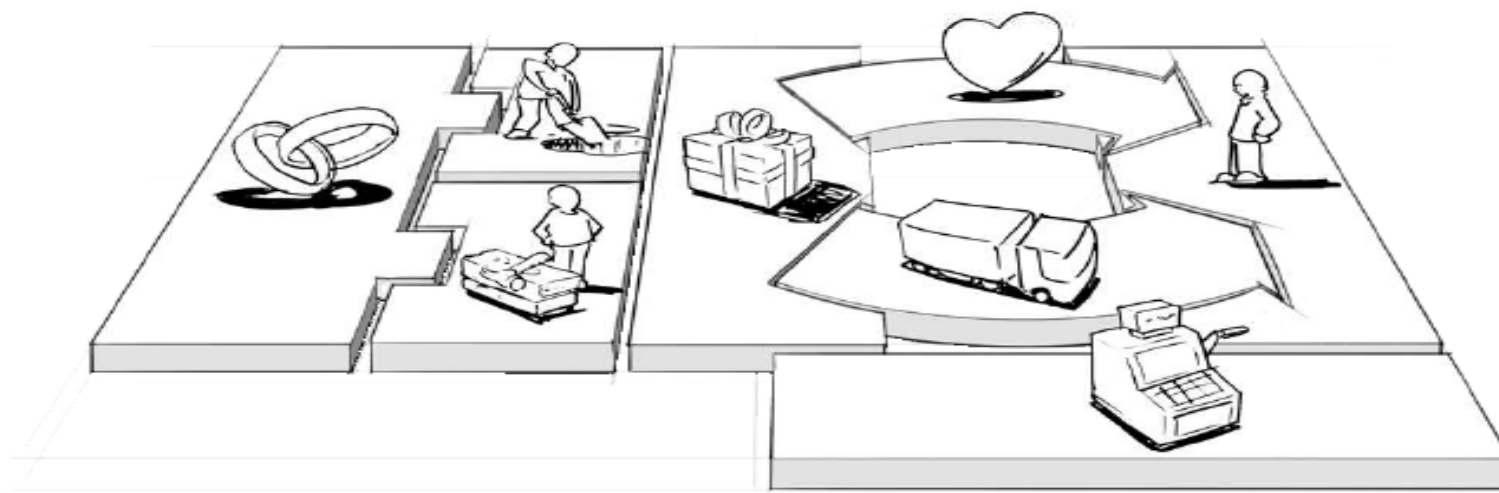
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## Elemento 08 – Parcerias-chave

### PARCERIAS-CHAVE

“Parceiros-chave” em um modelo de negócios refere-se **primordialmente a terceirizações (fornecedores)**. Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam seu negócio a entregar a oferta de valor.

Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do Modelo de Negócios deve ser listada neste bloco.

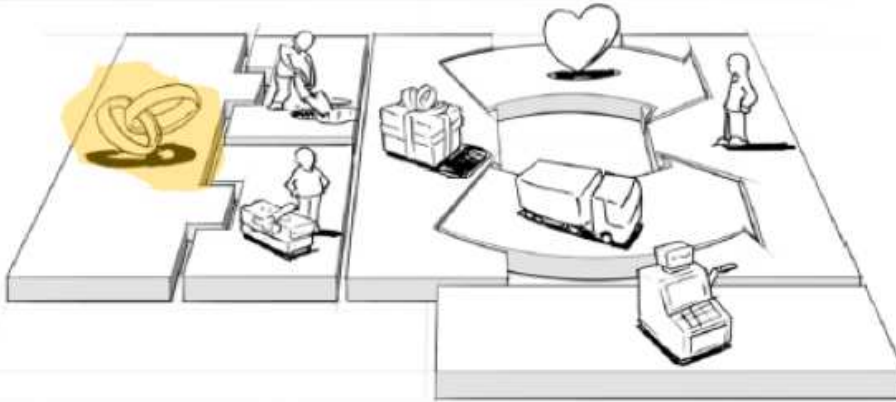


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 08 : PRINCIPAIS PARCEIROS



Esse bloco visa descrever a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar. Não é aconselhável deixar todos recursos e atividades chave com os parceiros para não criar dependência ou redundâncias.

### Tipos de parcerias

- Alianças Estratégicas
- Coopetição
- Joint Venture
- Comprador-Fornecedor

Os parceiros chave são extremamente importante para as empresas, pois podem otimizar o seu modelo de negócios, reduzir riscos ou adquirir recursos.

### Perguntas Chaves:

- Quem são os parceiros chave?
- Quem são nossos fornecedores chave?
- Quais recursos chave são adquiridos dos parceiros?
- Quais atividades chave os parceiros fazem?

Fonte: Leal (2014)



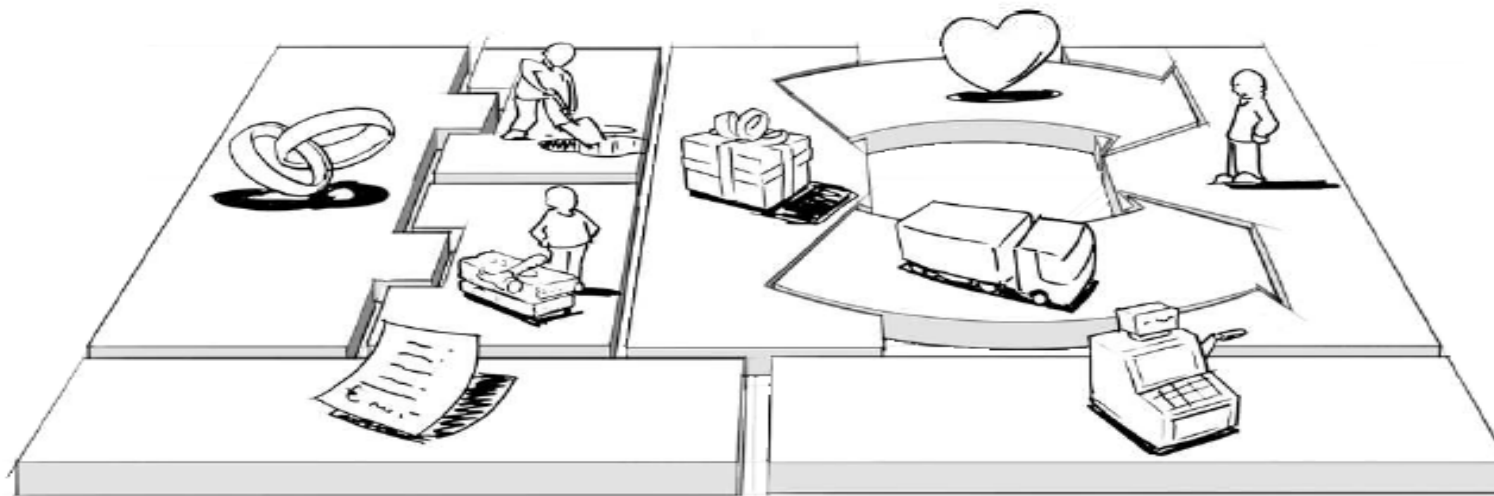
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## Elemento 09 – Estrutura de Custo

### ESTRUTURA DE CUSTOS

O último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do Modelo de Negócios.

Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, comissão de vendedores.

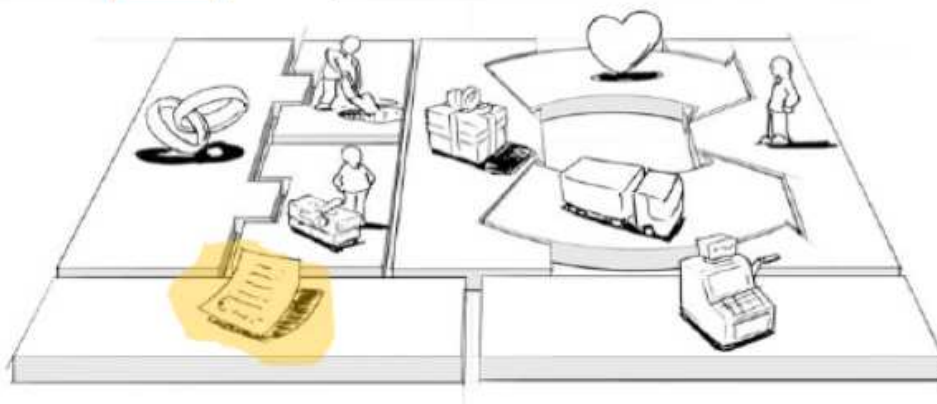


Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS



## BLOCO 09 : ESTRUTURA DE CUSTOS



Esse bloco visa descrever todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios. Se possível, colocar valores para verificar a viabilidade ou melhora do modelo de negócios.

### Características:

- Custos fixos
- Custos variáveis
- Economia de escala
- Economia de escopo

### Modelos de Negócios:

- Baseado em Custo
- Baseado em Valor

A estrutura de custos envolve os principais custos operacionais do modelo de negócios. Criar e entregar valor, manter relacionamento com clientes e gerar receitas, acarreta custos.

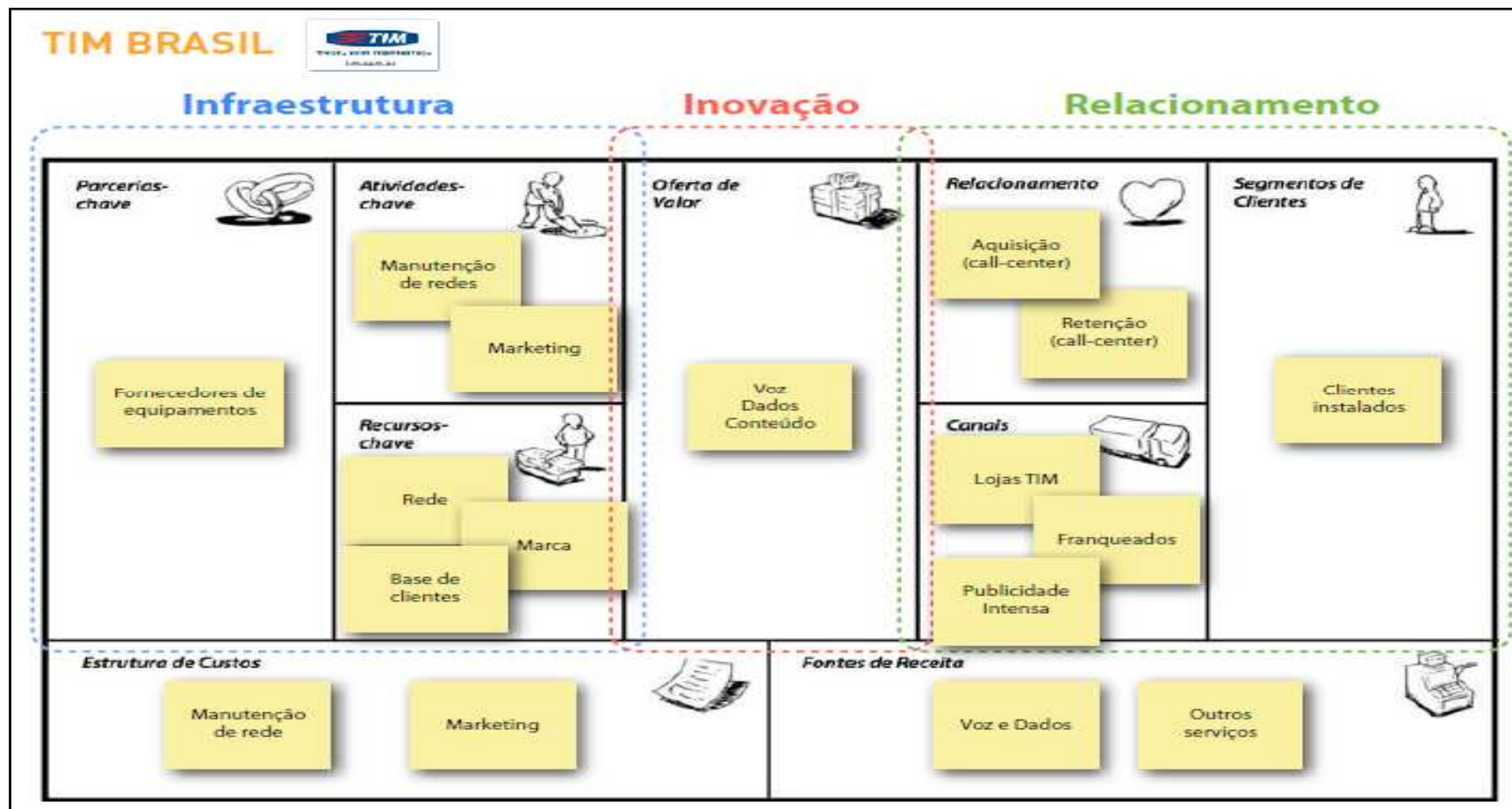
### Perguntas Chaves:

- Quais são os principais custos inerentes ao modelo de negócios?
- Quais recursos chave são mais caros?
- Quais atividades chave são mais caras?

Fonte: Leal (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

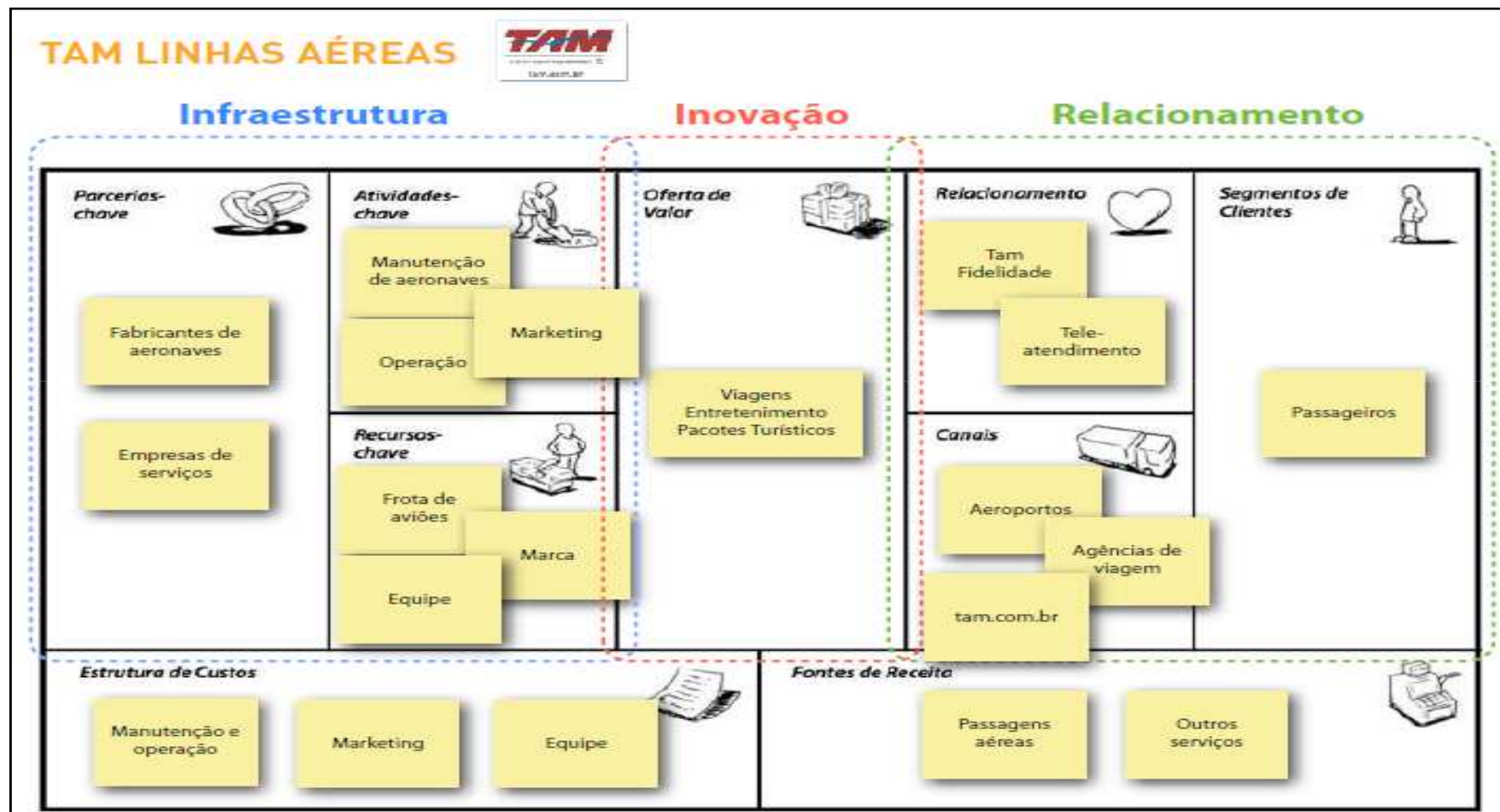
## EXEMPLO



Fonte: Mendonça (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## EXEMPLO

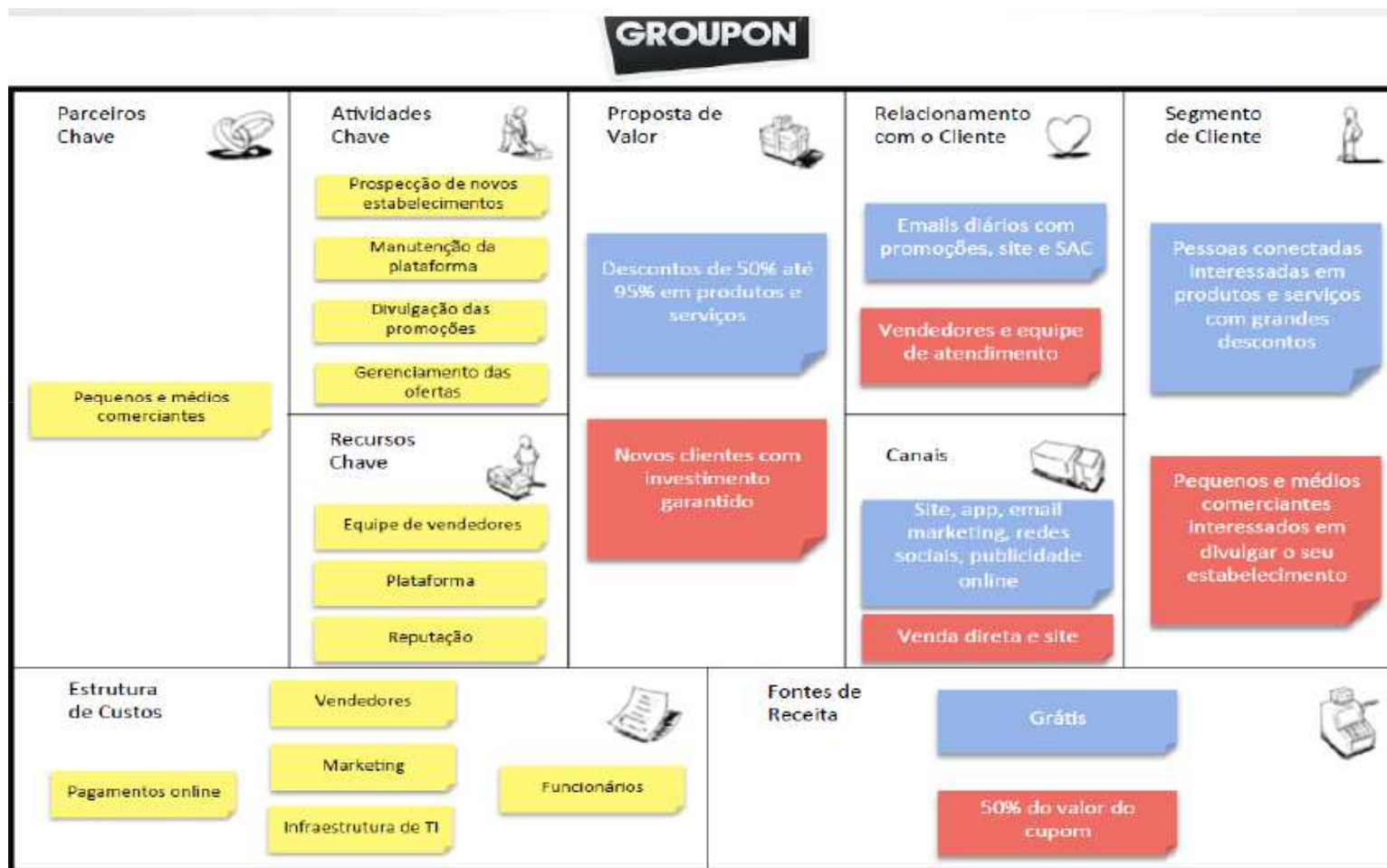


Fonte: Mendonça (2014)



# QUADRO-MODELO DO CANVAS

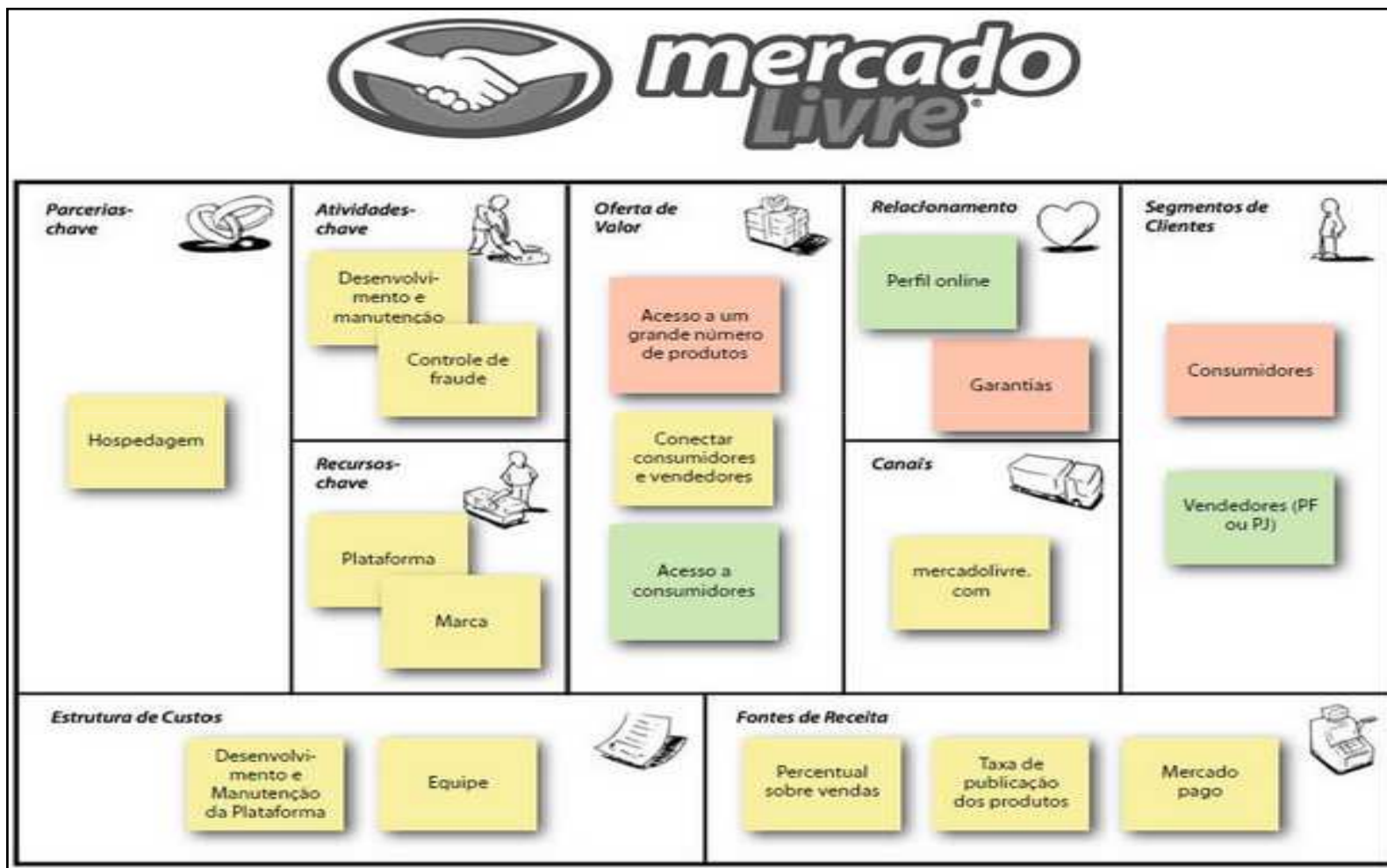
## EXEMPLO



Fonte: Leal (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

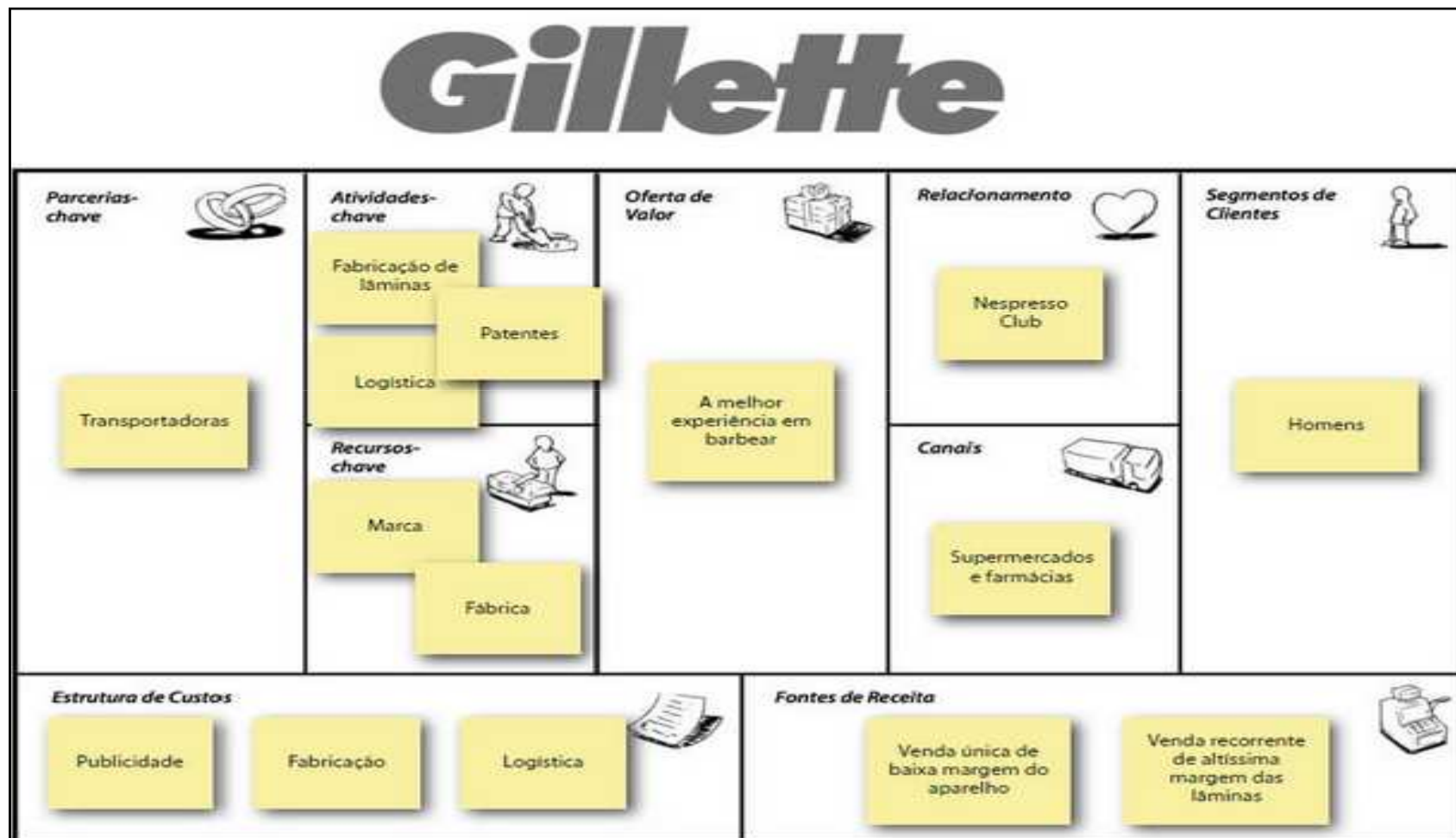
## EXEMPLO



Fonte: Spada (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

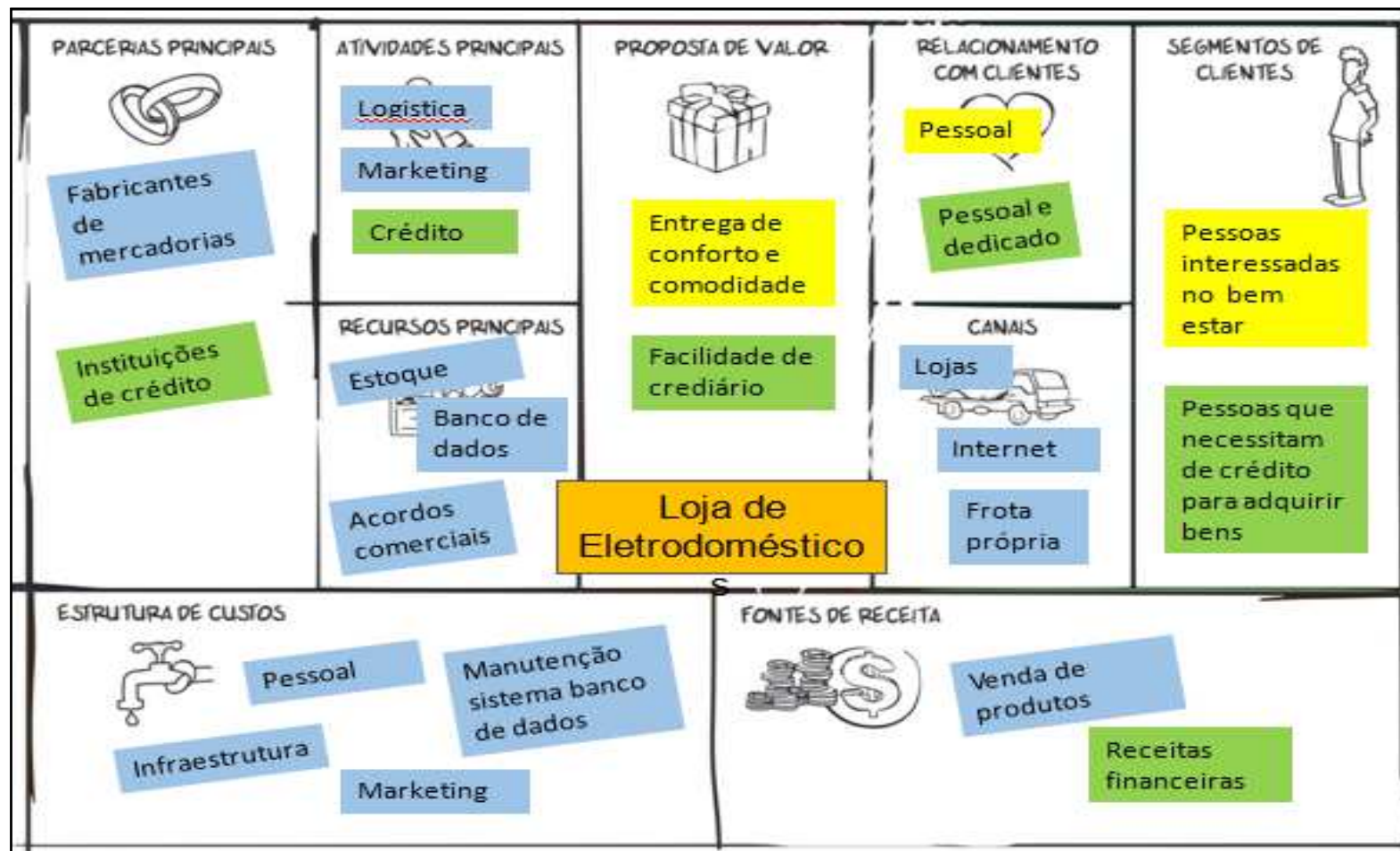
## EXEMPLO



Fonte: Spada (2014)

# QUADRO-MODELO DO CANVAS

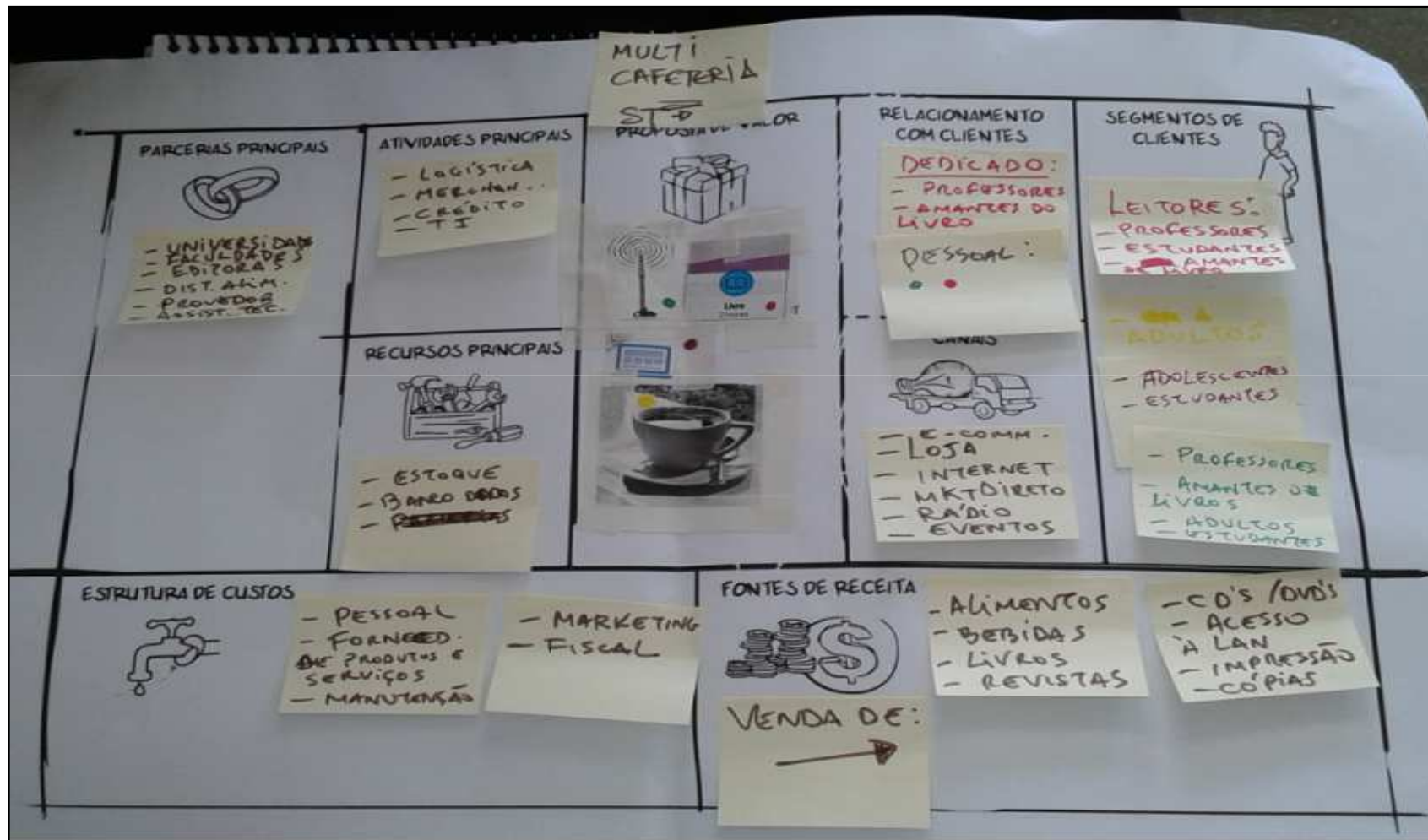
## EXEMPLO





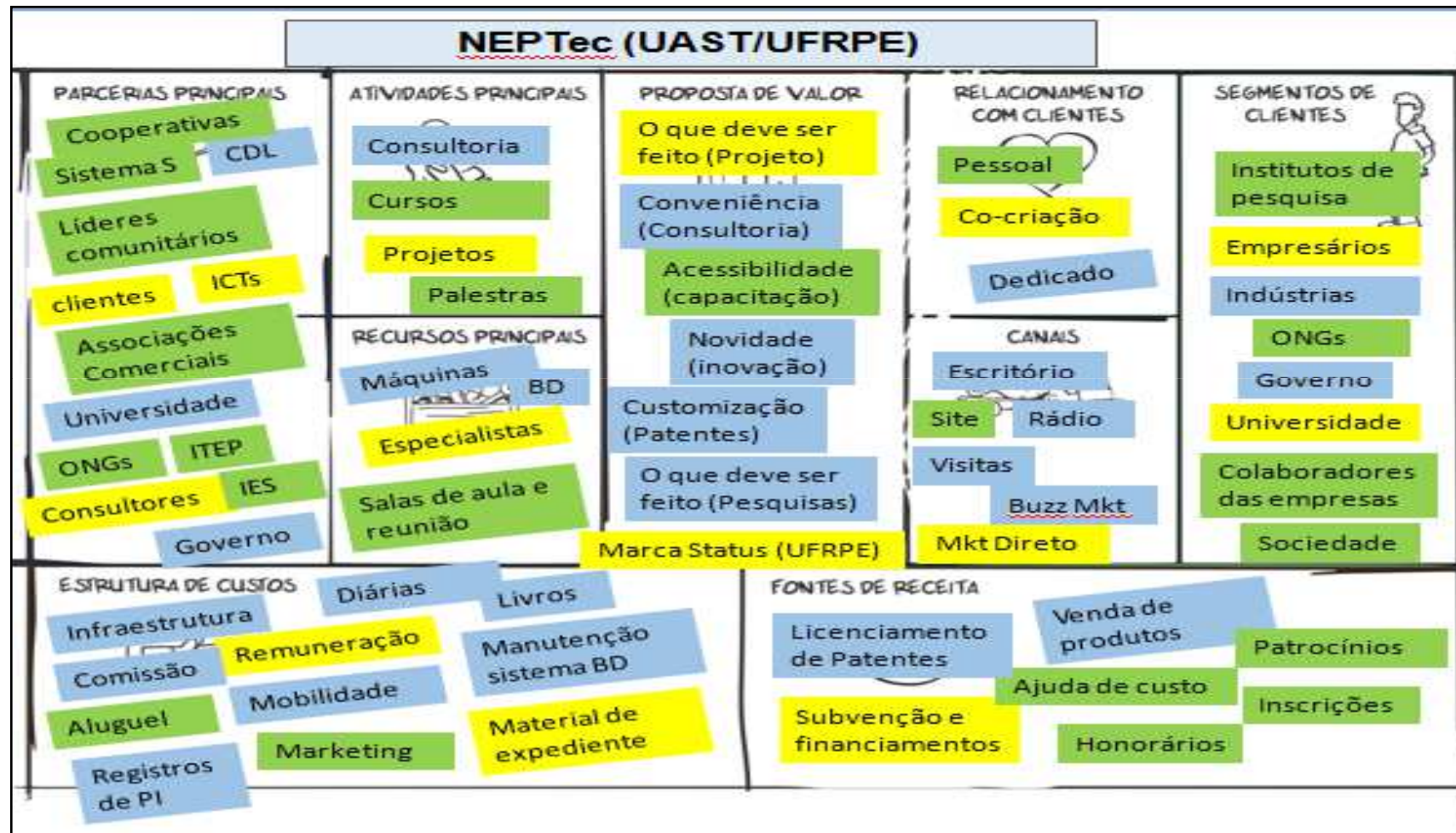
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## EXEMPLO



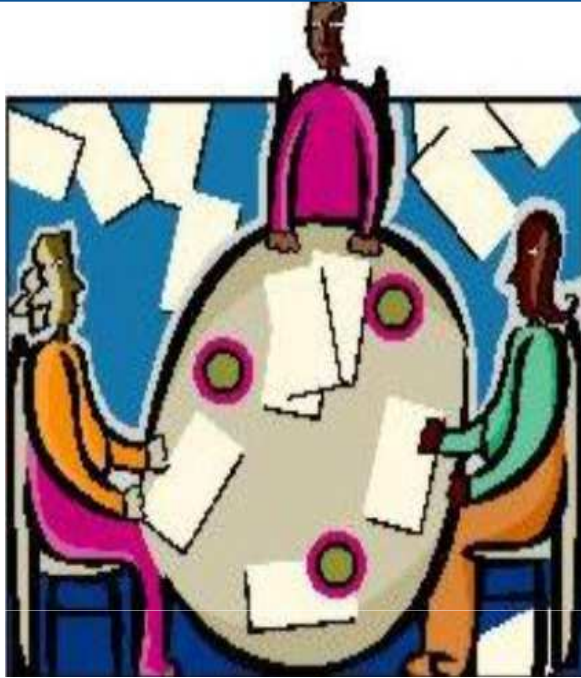
# QUADRO-MODELO DO CANVAS

## EXEMPLO



# PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

# CONCEITUAÇÕES DIVERSAS



**Segundo Banks (2002, p.xi)**

**“É o guia que garante uma jornada bem-sucedida ao empresário”**

**Segundo Berle (*apud* OLIVO, 2003, p.14)**

**“É o guia para a existência da sua empresa, seu mapa rodoviário para avançar pela estrada do sucesso, a planta para construir sua empresa e a chave para abrir a porta para o empréstimo bancário [...] é o coração do início do seu negócio”**



# CONCEITUAÇÕES DIVERSAS

**Segundo Longenecker. Moore e Petty  
(1997, p.162)**

**“É a primeira criação do empreendedor [...] e deve se basear em uma necessidade de mercado para o produto ou serviço”**

**Segundo Gonçalves (2001, p.39)**

**“É uma forma de reduzir o risco ao máximo”**

# CONCEITUAÇÕES DIVERSAS

**Segundo Chiavenato (2006, p.128)**

**“É um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação”**

# CONCEITUAÇÕES DIVERSAS

## Segundo Hisrich e Peters (2004)

**“O Plano de Negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes, envolvidos no início de um novo empreendimento”**

**“É com frequência uma integração dos planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos”**

# OBJETIVOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

**1 AMPLIAÇÃO**

**2 AQUISIÇÃO**

**3 CRIAÇÃO**

**4 EXPANSÃO**

**5 FUSÃO**

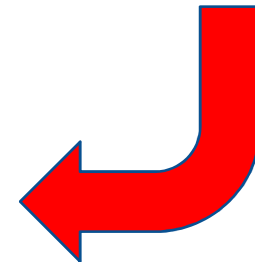
**6 *JOINT VENTURE***

# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

## 1 AMPLIAÇÃO

➤ Quando se dá a ampliação do espaço físico por aumento de pessoas, funções, produção, estoque e/ou processo

O espaço fica insuficiente para acomodar os recursos

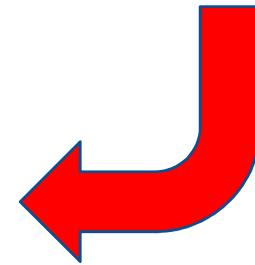


# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

## 2 AQUISIÇÃO

- Quando a empresa adquire outros negócios, fazendo com que se obtenha novos nichos de mercado, novos segmentos antes não explorados, tenha coligadas ao grupo central ou que possa recuperá-la para depois revendê-la

Quando uma empresa compra outra, ou por questões estratégicas, ou por falência, ou para melhorá-la, ampliá-la, recuperá-la e revendê-la

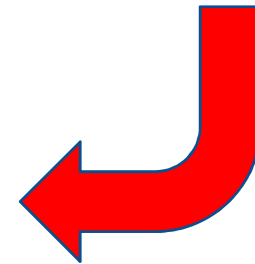


# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

## 3 CRIAÇÃO

- Quando se dá propriamente a abertura de um negócio novo

Quando se dá a criação de um novo negócio no mercado, ou como uma nova empresa em si, ou como uma *spin off*

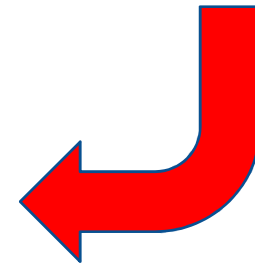


# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

## 4 EXPANSÃO

- Quando se dá a abertura de filiais ou da implantação de *franchising*

Quando um determinado negócio expande suas atividades com a abertura de filiais ou, no caso do franchising, com a franquia e poder de uso de uma marca, tecnologia ou processo.





# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

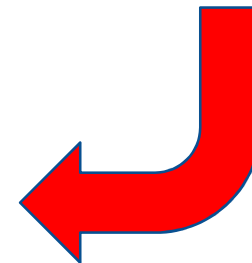
## 5 FUSÃO

➤ Quando duas ou mais empresas se unem para aumentar a competitividade no seu segmento ou em outros segmentos

Quando, no mínimo, duas companhias se fundem suas atividades, deixando de ter as suas antigas identidades, passando a ter uma outra, fruto da fusão.

**Ex:**

**Brasil Food (Sadia + Perdigão)**  
**Ambevi/Imbevi (Antártica + Brahma)**

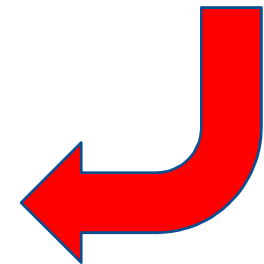


# TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIO

## 6 *JOINT VENTURE* ('união com risco' / 'união de aventura')

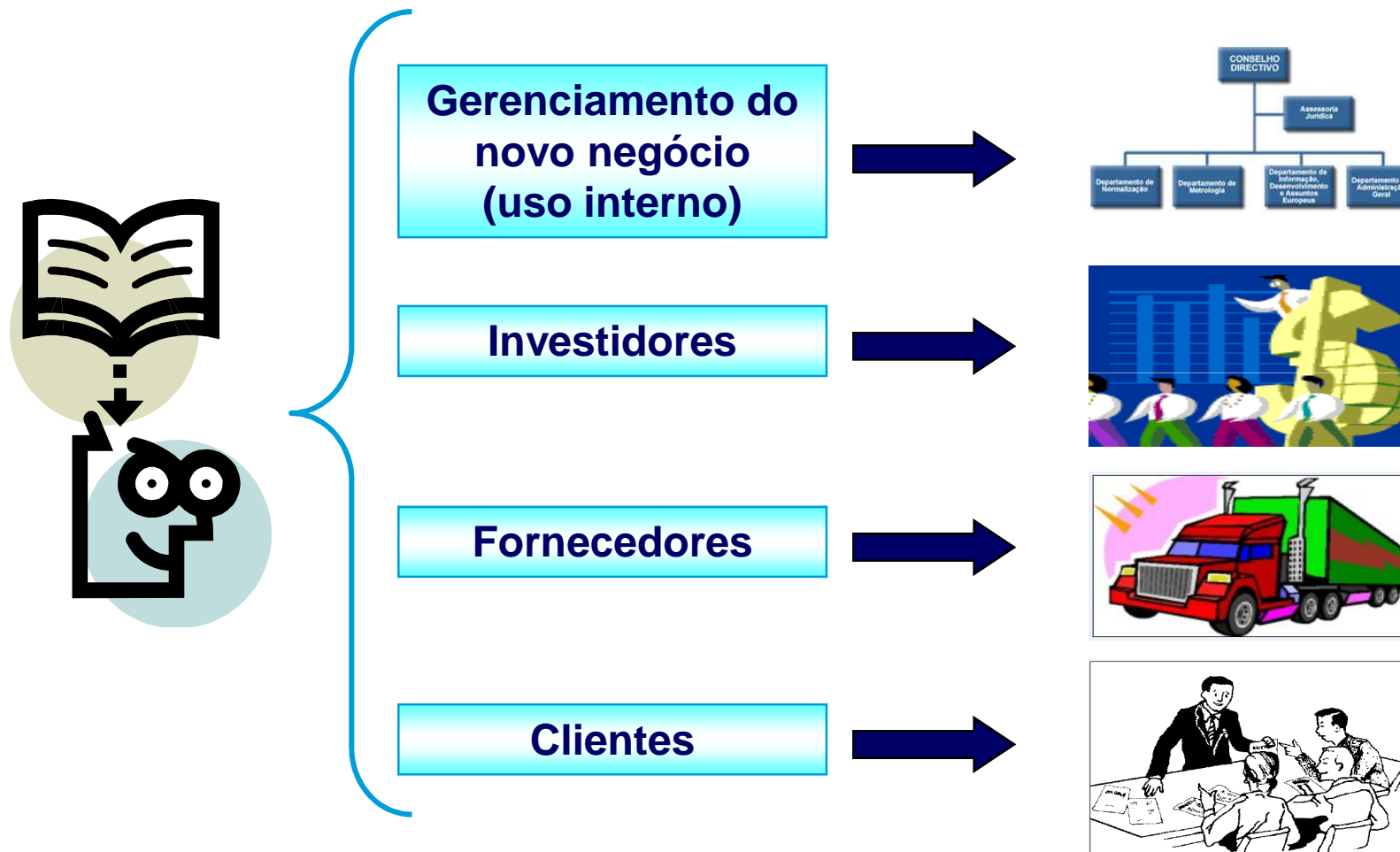
- Quando duas empresas se unem para trocar tecnologias, criam uma nova, sem que sejam extintas as criadoras.
- Associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria

Quando se dá a criação de um novo negócio no mercado, a partir da união de, no mínimo, duas companhias, com a cessão de tecnologias por parte das duas, sem que haja mudança das identidades das detentoras das tecnologias



# USUÁRIOS DOS PLANOS DE NEGÓCIO

Segundo Longenecker. Moore e Petty (1997, p.163)



# OBJETIVOS DOS PLANOS DE NEGÓCIO

## Segundo Dornelas (2005)

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia
  - Atrair recursos financeiros
  - Transmitir credibilidade
- Desenvolver a equipe de gestão!
- “Ter um mapa do caminho...”

# OBJETIVOS DOS PLANOS DE NEGÓCIO

Segundo Chiavenato (2006, p.144)

## Objetivos Globais ou estratégicos

- São os mais importantes da empresa
- São globais porque envolvem a empresa como um todo e se estendem a longo prazo (3 a 5 anos)

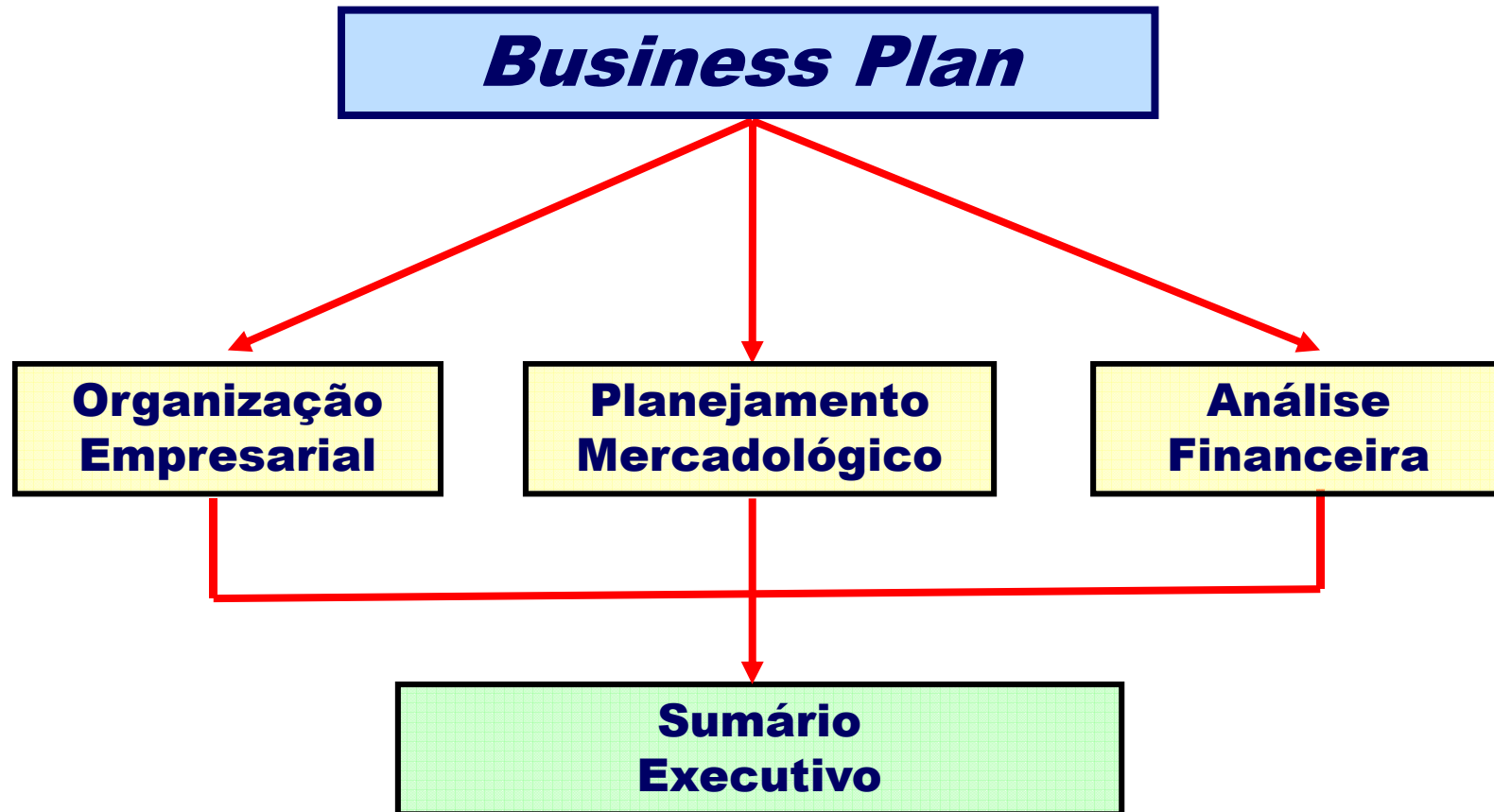
## Objetivos Táticos ou Departamentais

- São os objetivos da divisão ou departamento da empresa
- Podem ser:
  - **Financeiros** (lucro anual, orçamento anual, despesas financeiras mensais, etc.)
  - **Administrativos** (despesas administrativas, aumento da eficiência e da produtividade)
  - **De produção** (produção mensal, custos industriais mensais)

## Objetivos Operacionais

- São os objetivos das tarefas ou atividade da empresa
- Referem-se aos objetivos cotidiano de cada atividade ou produto da empresa

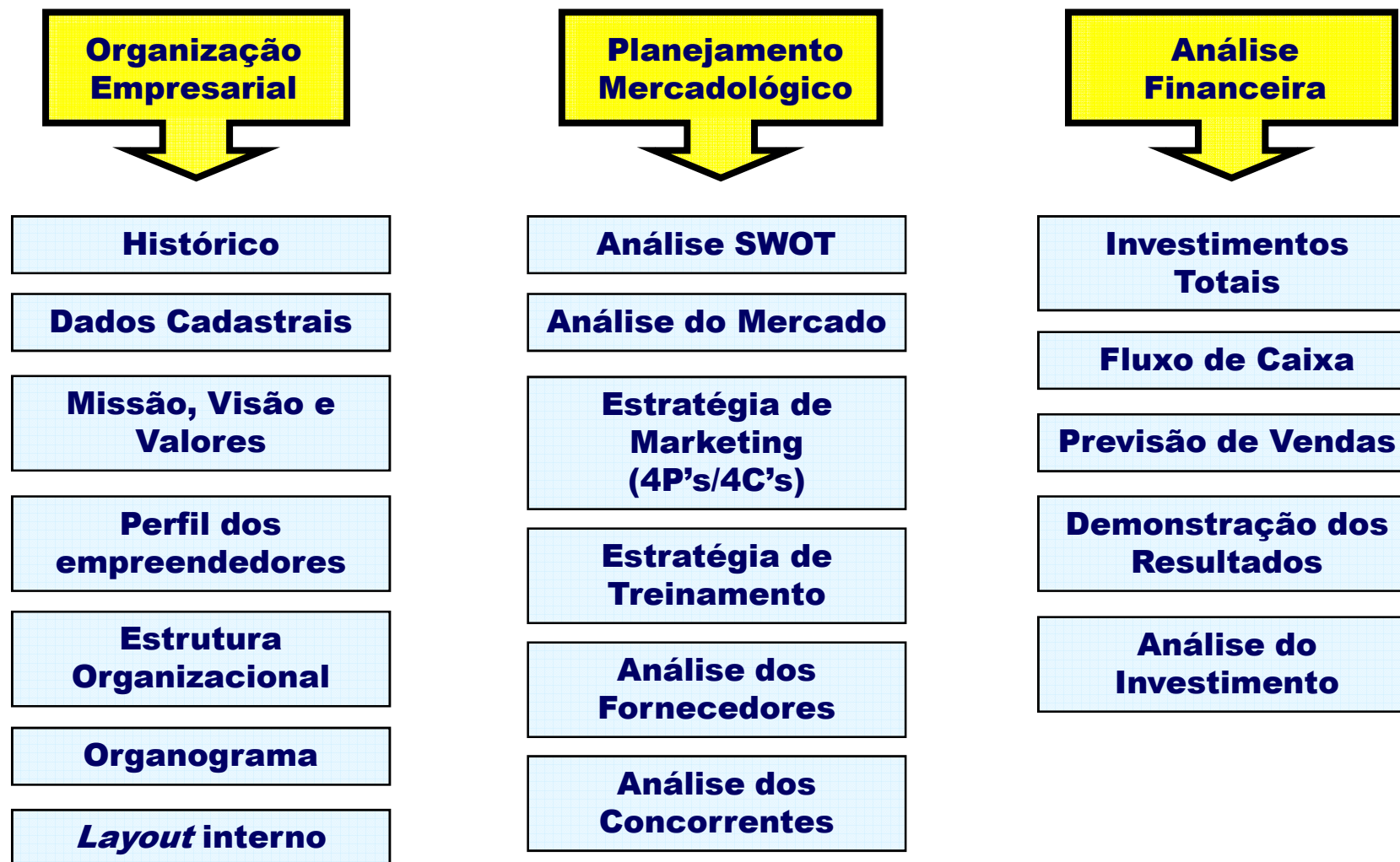
# ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO



Fonte: Autoria própria (2008)



# ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO



Fonte: Autoria própria (2009)

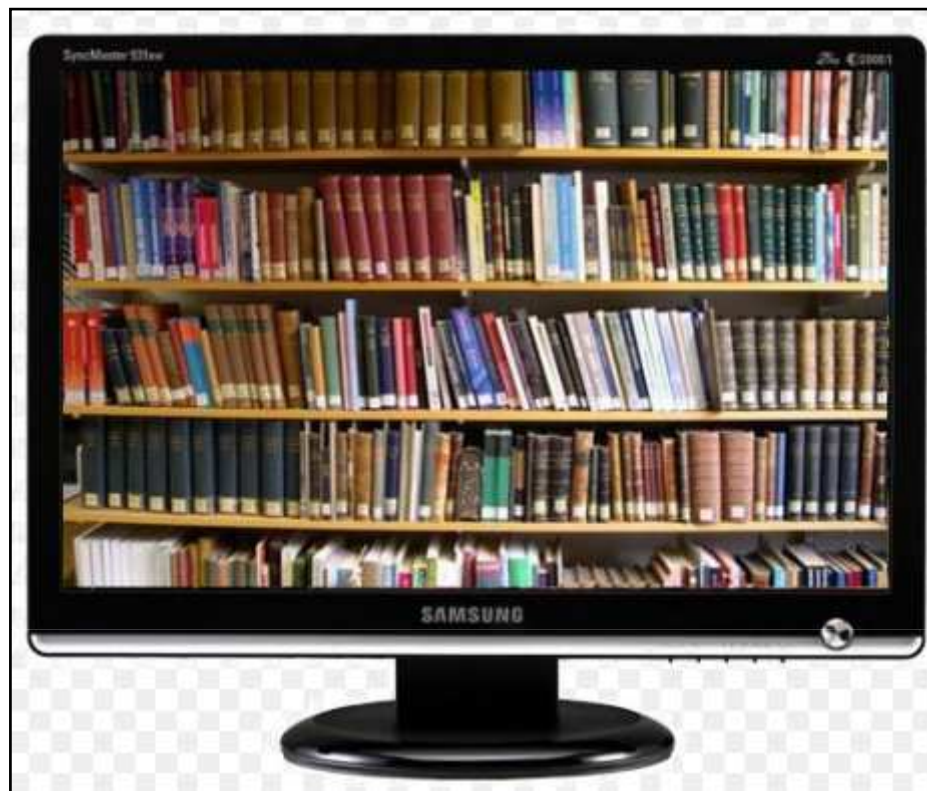
# ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

## Sumário Executivo



- Enunciado do Projeto
- Competência dos Responsáveis
  - Os Produtos e a Tecnologia
  - O Mercado Potencial
- Elementos de Diferenciação
  - Previsão de Vendas
- Rentabilidade e Projeções Financeiras
  - Necessidade de Financiamento

Fonte: Autoria própria (2009)



# Bibliográficas, de Internet e Documentais

- ABC-Commerce. **Modelo de plano de Negócios**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: [http://www.abc-commerce.com.br/plano\\_de\\_negocios.htm](http://www.abc-commerce.com.br/plano_de_negocios.htm), Acesso em: 17 ago.2003.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *In Revista FAE*. v.3, n.2, Curitiba, maio-ago. 2000.
- ANDREOLLA, Nadir. **Plano de negócios**: indústria, comércio e serviços. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- ANPROTEC. **Plano de negócio**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br), Acesso em: 18 ago. 2003.
- BANGS Jr., David H. **Guia prático – planejamento de negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. Trad. Rosa Krausz, São Paulo: Nobel, 2002.
- BARQUETTE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel f. **Dominando os desafios do empreendedor**: o seu guia para se tornar um empreendedor. Trad. Cláudio Ribeiro de Lucinda. São Paulo: Pearson, 2005.
- CANVAS BRASIL. **Meu primeiro modelo de negócios (Canvas)**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <http://canvabrazil.blogspot.com.br/p/meu-primeiro-modelo-de-negocios-canvas.html>. Acesso em: 30 ago. 2014.
- CAVALCANTI, Mônica. **Curso planejamento estratégico com uso da metodologia da ENAP-Escola Nacional de Administração Pública**. Recife, 2007 (Apresentação do *Power Point*).

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. Vol.1, 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial – guia para montar seu negócio, vencer as dificuldades e administrar os riscos. 8. ed. São Paulo: Makron Books, Pearson Education, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza – uma idéia, uma paixão e um plano de negócio**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados/IEL, 1999a.
- \_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- E-COMMERCE. **Plano de negócio na área de informática**. [s./], [s.d.]. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/plano\\_de\\_negocio.htm](http://www.e-commerce.org.br/plano_de_negocio.htm)>, Acesso em: 19 ago. 2003.
- FILION Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** – plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GERANEGÓCIO. **Modelo de plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/arte/p3.html>>, Acesso em: 12 mar. 2002.
- GOMES, Isabela Motta. **Manual como elaborar uma pesquisa de mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.
- GONÇALVES, Vitor Hugo. **Como identificar e criar seu próprio negócio**. Recife: SEBRAE/PE, 2001.
- GONÇALVES MARTINS, Leandro. **Empreendedorismo**: como se tornar um administrador de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

- HAVE, Steven Ten *et al.* **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. Trad. Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2003.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IPGN. **Passos para iniciar o negócio**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<http://ipgn.iea.com.br/tour/6.htm>>, Acesso em: 18 ago. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Plano de negócio**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<http://ipgn.iea.com.br/tour/2.htm>>, Acesso em: 19 ago. 2003.
- INSOFTE. **Roteiro para elaboração do plano de negócios**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<http://www.insoft.softex.br/incubasoft/PlanoNegocio/Download/BP%20modelo.doc>>, Acesso em: 18 ago. 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991 .
- LEAL, Alex. **Modelagem de negócio Canvas**. Salvador: SEBRAE, [2014]. Disponível em: <<http://crn5.org.br/wp-content/uploads/2014/02/MNCanvas-Nova-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-revisada2.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2015.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Makron Books, 1997.
- LUNA, Paulo de Tarso Medes. O que é um plano de negócio? In **Programa Gratuito de Aprendizagem em Plano de Negócio - Módulo Plano de Negócio**. Patrocínio: FINEP, Realização: UFSC/CTC/FEESC/LED/ENE, Apoio: ABMES/FUNADESP, FLORIANÓPOLIS, 1999.



- MAKEMONEY. **Modelo de plano de negócio**. Disponível em: <www.starta.com.br>, Acesso em: 27 jul. 2004 (Versão Demo).
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**: empreendedorismo na prática. 3. ed., São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTINS, Nelson. **Finanças passo a passo**: análise financeira básica e ações para a melhoria. n. 4, Curitiba: Esfera Editorial, [s.d.].
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTOS, Philemon. **Elaboração do plano de negócio**: iniciando um pequeno (grande) empreendimento. Contagem, MG: FADOM-Faculdades Integradas do Oeste de Minas, maio 2007.
- McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- MENDONÇA, Claudio Márcio. **O analista de modelo de negócio**. Macapá: Administração/Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), [2014]. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/administracao/files/2014/08/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negcios-75-exemplos-para-empreendedores-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empreendedora-120404160356-phpapp01.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2015.
- MILLER, Harry. **Organização e métodos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVO, Silvio *et al.* **Como planejar sua empresa**: riscos do negócio, roteiro para o plano de negócio. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.
- OSTERWALDER, Alexander. ***The business model ontology a proposition in a design science approach***. Lausanne – France: Université de Lausanne, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SEBRAE Nacional. **Aprender a empreender**. [s.l.]: Fundação Roberto Marinho/Programa Brasil Empreendedor/SEBRAE, [s.d.].
- SPADA, Alexandre. **Modelando negócios com Business Model Canvas**. [s.l.], 31 de março de 2014. Disponível em: <<http://sforweb.com.br/modelando-negocios-com-business-model-canvas/>>. Acesso 29 mar. 2015
- VANOLLI, Kleber. **Planejamento estratégico corporativo**. [s.l.], [s.d.]. (*mimeo*) .
- WILLIAMS, Edward E.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. **Plano de negócios**: 25 princípios para o planejamento consistente. São Paulo: Publifolha, 2002.
- WOLFFENBÜTTEL, Andréa. **Joint-venture**. Edição 25, Ano 3. Brasília, 03 ago. 2006. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=23)>, Acesso em: 22 out. 2013.