

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Lisiane Golembiewski Passuelo

CAMALEÃO CADERNOS
Plano de Negócios

Porto Alegre
2018

Lisiane Golembiewski Passuelo

CAMALEÃO CADERNOS
Plano de Negócios

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Mariana Baldi

Porto Alegre
2018

DEDICATÓRIA

A todos os empreendedores que fazem da busca do seu propósito de vida um produto ou serviço e dividem com todos nesse mundo de realizações inspiradoras.

AGRADECIMENTOS

As minhas amigas Nartana, Prema e Paola, pelo amor e comprometimento com uma amizade verdadeira.

A todo pessoal da comunidade Osho Rachana e Namastê por serem luz no mundo e me inspirarem nessa busca.

Aos meus grandes amores ao longo desse curso: Anderson Reis, Rodrigo Torres, Dhirendra, Amrit, Vasuman e Alex Cardoso pela oportunidade de dar e receber.

A toda minha família que me desafiou a querer mais e ir além, em especial minha tia Rejane pelo exemplo de mulher.

A todos meus colegas de curso e AIESEC pelo *“play hard and work hard”* lema do nosso processo.

Ao Nicolae Axente e Gabriel Escopel que dividiram esse sonho comigo durante o ano de 2017 e me ajudaram a crescer como profissional e ser humano.

Ao Milan, por colocar sua sabedoria a serviço dos negócios de seus amigos.

A todos os fornecedores e parceiros da Camaleão que viabilizam esse negócio que hoje é meu sonho realizado.

Aos professores da Administração na Ufrgs por agregarem o conteúdo base do meu empreendedorismo e criação em especial a professora Mariana Baldi que foi brilhante e inspiradora no processo de orientação deste trabalho.

“Mucha gente pequeña en lugares pequeños, haciendo cosas
pequeñas pueden cambiar el mundo”

(Eduardo Galeano)

RESUMO

Esse trabalho desenvolveu o plano de negócios para a Camaleão Cadernos artesanais com a intenção de conhecer o mercado no qual a empresa está inserida e planejar seu crescimento. Além disso, o estudo objetiva mostrar como se preparar para diferentes cenários futuros, cultivando uma marca inspiradora e bem posicionada, um processo de produção articulado e eficiente e um controle financeiro preciso e realista. Para isso, o referencial teórico explora sobre como ser um empreendedor e como desenvolver um negócio de sucesso. Na segunda etapa foi apresentada a metodologia adotada para essa realização, que foi estudo de caso exploratório. Por fim, elaborou-se o plano de negócios contendo o aspecto inicial que engloba missão, visão e valores e o quadro de modelo de negócio (canvas).

Apresentou-se o planejamento operacional com organograma e fluxo das atividades detalhando a produção, estoque e distribuição. Realizou-se o planejamento de marketing com a análise do mix de marketing, análise dos cenários, matriz produto mercado, clientes, concorrentes, análise Swot e plano de ação. Além disso, foi elaborado o plano financeiro com demonstrativo de resultados, balanço patrimonial, fluxo de caixa e ponto de equilíbrio.

PALAVRAS CHAVE: plano de negócios, plano de marketing, plano financeiro, plano operacional, planejamento, empreendedorismo, cadernos artesanais.

ABSTRACT

This writing develops the business plan for Camaleão Handmade Notebooks with the intention of knowing the market in which the company is located and planning how to grow.

Besides that, the study aims to present how to be prepared for different future scenarios cultivating an inspiring and well positioned brand, an articulated and efficient production and a precise and realistic financial control.

For this, the theoretical reference explore about how to be a entrepreneur and how to grow a successful business.

In the second stage it was exhibit the methodology adopted for this goal, which was an exploratory case study. Finally, the business plan was elaborated containing the initial aspect that includes mission, vision and values and the business model framework (canvas).

It was presented the operational model with organization chart and activity flow, detailing the production, the stock and distribution.

It was designed the analysis of the marketing mix, scenario analysis, product matrix market, customers, competitors, swot analysis and action plan.

Furthermore, it was formulate the financial plan with statement of income, balance sheet, cash flow and break-even point.

KEYWORDS: business plan, marketing plan, financial plan, operational plan, planning, entrepreneurship, handmade notebooks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro do modelo de negócio Canvas	22
Figura 2 – Os cinco níveis do produtos	29
Figura 3 – Dimensões do ambiente de marketing	35
Figura 4 – Matriz Produto X Mercado	36
Figura 5 - Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group	37
Figura 6 - Exemplo de demonstrativo de resultado (resumido)	43
Figura 7 - Exemplo de demonstrativo de resultado (em planilha)	43
Figura 8 - Balanço Patrimonial	45
Figura 9 - Margem de contribuição e ponto de equilíbrio	46
Figura 10 - Rentabilidade e lucratividade	46
Figura 11 - Metodologia	50
Figura 12 - Canvas Camaleão Cadernos	54
Figura 13 - Canvas: Das parcerias à proposta de valor	54
Figura 14 - Canvas: Da proposta de valor aos clientes	55
Figura 15 - Canvas: Fontes de Renda	55
Figura 16 - Canvas: Estrutura de Custos	55
Figura 17 - Organograma Camaleão Cadernos	57
Figura 18 - Fluxograma Camaleão Cadernos	59
Figura 19 - Exemplo padronagem com fundo infinito	60
Figura 20 - Exemplo padronagem de estampa com sentido cabeça-pé	60
Figura 21 - Caderno capa de tecido acabado	62
Figura 22 - Caderno capa kraft acabado	63
Figura 23 - Survey com clientes, pergunta sobre a capa	68
Figura 24 - Survey com clientes, pergunta sobre o papel	69
Figura 25 - Survey com clientes, pergunta sobre o miolo	69
Figura 26 - Survey com clientes, pergunta sobre o miolo	70
Figura 27 - Survey com clientes, pergunta sobre o fechamento	70
Figura 28 - Survey com clientes, pergunta sobre o suporte para caneta ou lápis	71
Figura 29 - Survey com lojistas, pergunta sobre os atributos do caderno	71
Figura 30 - Survey com lojistas, pergunta sobre o preço para os clientes	73
Figura 31 - Survey com lojistas, pergunta sobre a forma de pagamento	73
Figura 32 - Survey com clientes, pergunta sobre a forma de pagamento	74
Figura 33 - Survey com clientes, pergunta sobre praça	75
Figura 34 - Survey com clientes, pergunta sobre divulgação	76
Figura 35 - Análise dos cenários	76

Figura 36 - Matriz Produto Mercado	79
Figura 37 - Matriz Produto Mercado: Estratégia de crescimento	80
Figura 38 - Matriz BCG	81
Figura 39 - Hierarquia de Produto	83
Figura 40 - Fatores diferenciadores	85
Figura 41 - Análise Swot forças e fraquezas	86
Figura 42 - Análise Swot oportunidades e ameaças	87
Figura 43 - Custo e preço de venda Caderno de tecido	89
Figura 44 - Custo e preço de venda Caderno de capa Kraft	89
Figura 45 - Projeção de venda mensal	90
Figura 46 - Projeção 2019	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVOS GERAIS	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 REVISÃO DA LITERATURA	18
4.1 O EMPREENDEDOR E O PLANO DE NEGÓCIOS	18
4.2 MISSÃO VISÃO E VALORES	20
4.3 QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIO (CANVAS)	20
4.4 PLANO ORGANIZACIONAL	23
4.4.1 Organograma	24
4.4.2 Operação	25
4.5 PLANO DE MARKETING	26
4.5.1 Os 4P's de marketing	27
4.5.1.1 Produto	28
4.5.1.2 Preço	30
4.5.1.3 Praça	31
4.5.1.4 Promoção	32
4.5.2 Macroambiente e Cenários	33
4.5.3 Matriz produto/mercado	36
4.5.4 Matriz BCG	37
4.5.5 Matriz SWOT	39
4.5.6 Plano de ação	41
4.6 PLANO FINANCEIRO	41
4.6.1 Demonstrativo de resultado	42
4.6.2 Fluxo de caixa	44
4.6.3 Balanço patrimonial	44
4.6.4 Indicadores de viabilidade	45
5 METODOLOGIA	47
5.1 COLETA DE DADOS	47
5.2 ORGANIZAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS	49
5.3 ANÁLISE E EXPLANAÇÃO DO CONTEÚDO	49
6 PLANO DE NEGÓCIOS	50
6.1 SOBRE A CAMALEÃO	52

6.2 MISSÃO VISÃO E VALORES -----	53
6.3 CANVAS -----	53
6.4 PLANO ORGANIZACIONAL -----	56
6.4.5 Organograma -----	56
6.4.6 Fluxograma -----	58
6.5 PLANO DE MARKETING -----	65
6.5.1 Os 4 P's de Marketing -----	66
6.5.1.1 Produto -----	67
6.5.1.2 Preço -----	72
6.5.1.3 Praça -----	74
6.5.1.4 Promoção -----	75
6.5.2 Macroambiente e Cenários -----	76
6.5.3 Matriz produto/Mercado -----	79
6.5.4 Matriz BCG -----	80
6.5.6 Clientes -----	82
6.5.7 Concorrentes e fatores diferenciadores -----	83
6.5.8 Matriz SWOT -----	86
6.5.9 Plano de Ação -----	87
6.6 PLANO FINANCEIRO -----	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	91
8 REFERÊNCIAS -----	92

1 INTRODUÇÃO

Empreender como um sonho ou como uma necessidade? No caso da Camaleão Cadernos foram as duas coisas. A empresa surgiu em 2015 com a produção artesanal de cadernos feitos sob encomenda do consumidor final. A partir da produção com estilos de capas e tamanhos diferentes buscava-se atingir o consumidor mais criterioso, com o objetivo de se destacar no mercado como cadernos especiais e únicos.

O termo empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. (DORNELAS, 2014, p. 28)

A oportunidade encontrada pela Camaleão Cadernos era o resgate de uma produção singular e especial totalmente diferenciada que entregava aos consumidores o prazer de escrever, desenhar e até proporcionar isso a alguém presenteando com um caderno. Porém, ao longo do tempo, a produção artesanal individualizada e a divulgação boca à boca se mostraram ineficientes e em agosto de 2016, com o aumento da demanda, a empresa mudou a sua produção, organizando-a em escala sem perder a forma artesanal de fabricação e a qualidade inicial. Com a necessidade de expansão surgiu a necessidade de planejamento.

A vontade de empreender leva inúmeras pessoas a se lançarem no mercado, muitas vezes com pouco ou nenhum planejamento, e esta é a principal causa para o insucesso. Apesar do índice de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros três anos de existência estar apresentando melhoras, este número ainda é muito elevado. (DORNELAS, 2014, p.84)

Os motivos para o insucesso das empresas são muitos, conforme Lucato (2005) alguns dos problemas giram em torno de deficiências na formação do preço de venda, falta de foco nas prioridades, ausência de fluxo de caixa, contratos sem necessidades ou desvantajosos, estoques em demasia, ausência de preocupação com novas tendências de mercado e etc. Não obstante, de acordo com o posicionamento de Sousa (2017), alguns dos motivos são: sazonalidade, concorrência, problema na formação de preços, falta de controle nos custos,

problemas de negociação com fornecedores e clientes, capital de giro próprio insuficiente, prazo de compra e de venda desajustados e etc.

Em toda biografia podemos coletar diferentes pontos de vista para o fracasso de tantos empreendimentos, por isso a necessidade de planejamento é inquestionável. Para planejar o negócio e entrar no mercado reduzindo ao máximo as chances de estar entre o índice de empresas que decretaram falência nos três primeiros anos de existência, foi necessário realizar um plano de negócios, objetivo deste trabalho.

[...] 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 de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.(HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p.155)

Sendo assim, o objetivo foi identificar quais elementos deveriam compor o plano de negócios da Camaleão Cadernos, para realizar a estruturação e crescimento da empresa na região Sul do Brasil.

Atualmente, os cadernos podem ser encontrados em mais de 80 lojas em Porto Alegre, Grande Porto Alegre e Caxias do Sul. O número de cadernos produzidos mensalmente chega a um total de até 800 unidades, com modelos de capa dura revestida com tecido e espiral nos tamanhos: pequeno 15cm x 11cm, médio 22cm x 16cm, grande 25cm x 18cm e bloco 14cm x 21cm (sem opção de customização) e cadernos no estilo brochura com a capa em papel Kraft nos tamanhos pequeno 10cm x 7cm e médio 20cm x 14cm (com opção de customização). A produção de ambos estilos hoje é feita de forma parcialmente terceirizada.

Os produtos finalizados entram no varejo de forma consignada, ou seja, primeiro o produto é vendido da loja para o consumidor final e depois a loja faz o pagamento apenas dos cadernos vendidos para a Camaleão Cadernos. O contato com as lojas é feito com informalidade e proximidade, normalmente a abordagem ocorre através da história da marca, contando como os cadernos são produzidos e oferecendo a oportunidade de venda na loja sem exigência de um pagamento prévio. Dessa forma dificilmente as lojas não aceitam vender o produto; o único impedimento é espaço na gôndola, pois em algumas lojas o espaço é restrito.

Essas características de produto e negociação caracterizam um negócio diferenciado, porém muito fácil de ser copiado ou substituído, por isso é necessário ressaltar a mensagem por trás desse produto (cadernos) e de que forma eles podem ser a contribuição para seus consumidores, sejam eles artistas ou estudantes.

Através desse esforço de marketing desenvolvido no plano de negócio, espera-se passar a mensagem de que ter um caderno camaleão é se identificar com uma posição de não ficar refém de uma vida quadrada. De assumir uma postura criativa, rebelde, bem humorada, cheia de conteúdo e atitude, seja escrevendo ou desenhando, se expressando manualmente; pois, os cadernos foram criados dessa forma, à partir da vontade de uma vida independente e criativa, longe do universo corporativo de trabalho padronizado e sistemático, produzidos um a um, unindo a paixão pela arte, cartonagem e artesanato com a vontade de empreender criativamente. Em resumo, passar a mensagem de que ter um caderno Camaleão é incentivar a produção independente, apoiar o local, tornar um sonho realidade e acima de tudo se assumir criativo e independente.

Este posicionamento precisa ser reforçado também no meio digital, onde a comunicação da marca com seus consumidores é feita de forma deficitária e insustentável no longo prazo. Todas essas informações demonstram o porte da empresa, que é considerada pequena, e a necessidade de elaboração do plano de negócios para embasar o crescimento e torná-la apta a concorrer no mercado do sul do país competindo com marcas locais, pequenos artesãos, marcas nacionais e importadas.

2 JUSTIFICATIVA

A concorrência no ramo de papelaria é gigantesca, entretanto muitas empresas desistem da fabricação de produtos *premium*, enquanto cresce um público interessado nesses produtos de qualidade. Segundo o Sebrae¹, a diversidade de produtos no ramo de papelaria atrai não apenas o mercado escolar, mas também o artístico, escritório e de material de informática. Se o produto for realmente diferenciado, atrai também o mercado de presentes em datas comemorativas ou não.

Segundo a Revista da Papelaria², a papelaria artesanal não é algo inovador e sim um conceito antigo, pois os primeiros cadernos só puderam ser feitos a partir do trabalho manual. Entretanto, com o advento da mecanização, os artigos passaram a ser fabricados pelas indústrias em série. Um século depois, o setor de produção artesanal de cadernos voltou a crescer se tornando tendência no país. A gerente de marketing da empresa Fina Ideia, Milu Spivack, acredita que o motivo é a demanda do consumidor por produtos exclusivos, tendo em vista que consumidores buscam valor agregado. Portanto, segundo a gerente, esse público se interessa por produtos decorados, bonitos e singulares.

O último levantamento realizado pelo IBGE³ em 2012 mostra que, no Brasil, cerca de 8,5 milhões de pessoas trabalham com artesanato, e o mercado movimenta um faturamento de R\$ 50 bilhões por ano. A partir de 2012 esse crescimento vem se acentuando motivado pela facilidade de vendas em plataformas online até mesmo direcionadas apenas para o setor artesanal como é o caso do Elo7⁴.

¹ "Papelaria - Sebrae." <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-papelaria,f3987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em 17 nov. 2018.

² "Próxima - Revista da Papelaria." 11 mai. 2017, <http://revistadapapelaria.com.br/novosite/noticia.php?id=915&editoria=Negócios>. Acessado em 17 nov. 2018.

³ "Artesanato já movimenta R\$ 50 bilhões por ano no Brasil e envolve 8" <https://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,artesanato-ja-movimenta-r-50-bilhoes-por-ano-no-brasil-e-envolve-8-5-milhoes-de-pessoas,2507,0.htm>. Acessado em 17 nov. 2018.

⁴ "Elo7 | Produtos Fora de Série." <https://www.elo7.com.br/>. Acessado em 17 nov. 2018.

No Google Trends⁵, ferramenta que apresenta a frequência em que um termo é procurado no Google, a expressão “papeleria personalizada” cresceu cerca de 200% em 5 anos. Por isso, identificar e desenvolver os fatores importantes dentro do plano de negócio para uma empresa nesse nicho é relevante, não só para o crescimento da Camaleão Cadernos, como também para os 8,5 milhões de pessoas que trabalham hoje de forma artesanal e sonham em estruturar seu negócio dando a ele o cunho de empresa, elaborando metas mais audaciosas para crescimento no mercado, fortalecendo o comércio local e marcas de produção independente.

⁵ "Google Trends." <https://trends.google.com.br/trends/>. Acessado em 17 nov. 2018.

3 OBJETIVOS

O objetivo do plano de negócio é identificar quais os aspectos necessários do ponto de vista mercadológico, de produto e financeiro para realizar a estruturação e crescimento da Camaleão Cadernos no mercado brasileiro.

Para tanto, iniciei definindo o objetivo geral, ou seja, o que pretendi realizar e os objetivos específicos, que serviram como um guia para a estruturação e realização desse projeto.

3.1 OBJETIVOS GERAIS

Este trabalho teve como objetivo central a elaboração do plano de negócios da empresa Camaleão Cadernos artesanais visando o seu crescimento no mercado como um todo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em consonância com o objetivo central deste trabalho, os objetivos específicos buscam possibilitar a realização do plano de negócios da Camaleão Cadernos através dos tópicos abaixo:

- a. Descrever a empresa e a forma como está constituída.
- b. Estruturar o Canvas ou quadro do modelo de negócios.
- c. Elaborar o plano organizacional com a descrição do organograma, definição do processo operacional e fluxograma.

- d. Criar o plano de marketing com análise do mix de marketing, cenários, matriz produto mercado, matriz BCG, clientes, concorrentes, fatores diferenciadores e matriz SWOT.
- e. Planejar a empresa do ponto de vista financeiro com análises de demonstrativos, fluxo de caixa, balanço e ponto de equilíbrio.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Alguns conceitos importantes foram aprofundados nessa seção e possibilitaram a elaboração o plano de negócios. Esta fundamentação teórica serviu de base para argumentação e análise dentro do contexto do planejamento.

4.1 O EMPREENDEDOR E O PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 7), “ser um empreendedor significa agir diante de uma oportunidade que vale a pena ser trabalhada.”

Em relação ao conceito de empreendedor, Fillion e Dolabela (2000, p.25) consideram que:

O empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: Criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer.

Além de ser a pessoa canal através de quem se manifesta todo o ato de empreender, Dolabela também ressalta o compromisso social do empreendedor:

O empreendedor deve ter um compromisso com a localidade em que atua. Não basta ter um bom faturamento, um bom lucro. É preciso contribuir para o bem-estar social do local. Empreendedorismo não pode ser uma proposta limitada ao enriquecimento pessoal. (DOLABELA, 2008, p.24)

Dornelas (2014, p.30) discorre sobre as habilidades que o empreendedor precisa ter:

[...] podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico

na área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. [...] Características pessoais incluem: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário.

Para assumir o risco que acompanha a responsabilidade de empreender é necessária uma base sólida de conteúdo embasado, para isso se utiliza o plano de negócios. Através dele o empreendedor busca informações detalhadas sobre o ramo, os produtos ou serviços que serão oferecidos, os clientes, os fornecedores, concorrentes e principalmente sobre os pontos fracos e fortes do negócio. Em resumo, o plano de negócio significa planejamento.

[...] é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que, por outro lado, é sempre admirado por sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa técnica de transformar sonhos em realidade: o planejamento. (DORNELAS, 2014, p.92)

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 155), o plano de negócio responde às perguntas: Onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Por isso, o empreendedor deve recorrer ao plano de negócio sempre, sendo ele um guia para a tomada de decisão e a certeza de estar seguindo no caminho certo. Dornelas (2014, p.94) ainda salienta que o “plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”.

4.2 MISSÃO VISÃO E VALORES

O primeiro ponto básico do plano de negócios é identificar a missão, a visão e os valores da empresa. Esses três pontos estão ligados ao planejamento da estratégia organizacional. A missão é a razão de ser da empresa e ela resume o que o empreendedor pretende realizar. Churchill e Peter (2012, p.88) definem a missão como “o propósito específico da organização. Com efeito a missão responde às perguntas: Por que a organização existe? Qual seu propósito e qual deveria ser?” Já a visão é uma projeção sobre como a empresa estará daqui há alguns anos.

Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que fornece para a empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes.” (Kotler, 2000, p.87)

Por fim, os valores são os adjetivos que vão nortear a comunicação e priorizar as ações dentro da empresa como um todo. São os atributos pelos quais a empresa vai ser lembrada.

4.3 QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIO (CANVAS)

Segundo o SEBRAE⁶, a iniciativa mais recente, bem recebida pelos empreendedores, é a síntese de funções da empresa em um único quadro, resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Essa ferramenta é o Modelo de Negócio Canvas.

⁶ "Cartilha Canvas - Sebrae-CE Canvas."

https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf. Acessado em 17 nov. 2018.

O modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (OSTERWALDER, 2004, p.15)

Diferente do plano de negócio, o modelo de negócio Canvas⁷ não é uma elaboração descrita e sim uma forma visual para expor de forma direta, focada e dinâmica os principais elementos do plano de negócio a partir de quatro pilares centrais. São eles: produto (o que), interface com o cliente (quem), gerenciamento de infraestrutura (como) e aspectos financeiros (quanto).

Em seu estudo, Osterwalder (2004) propôs os 9 principais elementos de um modelo de negócios e como cada um deles deve ser desenhado e relacionado com o todo. São eles:

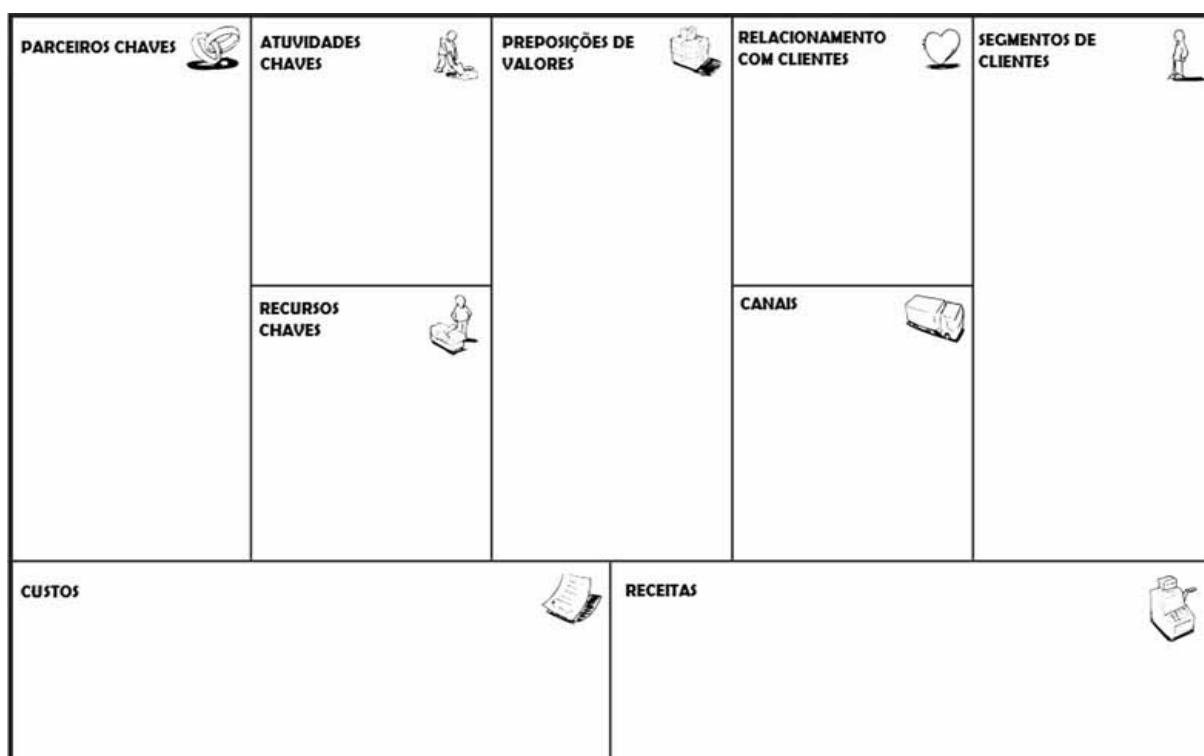
- Segmento de cliente: São os grupos de pessoas que a empresa pretende ter como cliente. Um segmento tem uma determinada característica que deve ser levada em consideração no planejamento. A empresa pode alcançar um ou vários segmentos.
- Proposta de valor: É o motivo pelo qual o cliente escolheu aquele produto. Qual dor do cliente aquele determinado produto resolve? Essa é a proposta de valor.
- Canais: São os meios pelos quais a empresa se comunica e alcança seus diversos segmentos de clientes. São os pontos de contato entre cliente e empresa.
- Relacionamento com clientes: Relação da empresa com seus clientes para conquista e retenção de clientes e ampliação das vendas.
- Fontes de receita: O dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
- Recursos principais: Todo e qualquer recurso necessário para fazer o Modelo de negócio funcionar, podendo ser físico, financeiro, intelectual ou humano.
- Atividade chave: São as ações mais importantes para fazer o negócio funcionar.

⁷ "Business Model Generation - Enactus Brasil." <http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf>. Acessado em 17 nov. 2018.

- Parcerias principais: Toda rede de fornecedores e parceiros que colocam o modelo de negócio para funcionar.
- Estrutura de custo: Todos os custos envolvidos na operação.

Estes nove elementos são articulados em um quadro permitindo a visualização e a flexibilidade para expor e discutir os elementos alterando se necessário. Esse quadro é o quadro do modelo de negócios, como mostra a figura 1 abaixo.

Figura 1 – Quadro do modelo de negócio Canvas



Fonte: OSTERWALDER (2004, p.44)

A maior contribuição do quadro é expor a empresa de maneira holística. Não é viável que a empresa esteja bem de um lado e de outro não, o Canvas mostra a empresa completamente articulada e com isso ficam evidentes os pontos que merecem mais atenção. É um quadro para estar sempre à mostra com papéis coloridos, com os quais seja possível fazer intervenções e deve estar sempre visível, para não perder de vista a saúde da empresa como um todo.

4.4 PLANO ORGANIZACIONAL

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o plano de negócios se subdivide em outros planos. São eles: operacional, de produção, organizacional, de marketing e financeiro. Dornelas (2014) aborda em termos de plano operacional, de recursos humanos, de marketing e financeiro. Bernardi (2008) trata dos planos operacional, de compras, de estoque de marketing e financeiro. Ou seja, exceto marketing e finanças, a divisão dos demais planos para elaboração do plano de negócios varia de acordo com o autor, por isso, na elaboração deste trabalho vamos considerar o plano organizacional como a junção de todos os planos que não dizem respeito nem a finanças nem a marketing.

Feito esse esclarecimento inicial, uma das principais decisões que se precisa tomar, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014) está relacionada à forma legal de formação da empresa que pode ser basicamente de 3 tipos. O primeiro é propriedade individual, o segundo sociedade e o terceiro corporação. Essa decisão é importante porque envolve diferenças no que tange às questões tributárias, custos para iniciar a empresa, distribuições de lucro, controle administrativo e etc. Para começar o empreendimento no Brasil temos a lei do Microempreendedor individual⁸ que facilita o início da operação para que o empreendedor informal se torne um empreendedor individual legalizado, até atingir o faturamento máximo de R\$60.000 por ano, devendo então se tornar uma empresa limitada (Ltda), empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) ou Sociedade. Tomada a decisão legal de formação da empresa o empreendedor deve iniciar o planejamento de fato.

O plano operacional é a forma de viabilizar e concretizar as estratégias em duas etapas: definição de papéis, eventos ou metas operacionais de cada área, ou ainda planos táticos e quantificação das metas e dos recursos necessários para o desenvolvimento de um planejamento financeiro. (BERNARDI, 2008, p.107)

⁸ "MEI: Portal do Empreendedor." <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>. Acessado em 18 nov. 2018.

Segundo Bernardi (2008, p.140) “a organização de uma empresa e sua estruturação é fundamental para que se atinjam os objetivos propostos e também para se estabelecerem condições a um ambiente interno favorável e adequado.”

É oportuno observar que o tema organização deve ser sempre entendido de forma flexível e sistêmica, não somente nos contextos tradicionais burocráticos e altamente hierarquizados. Existem vários arranjos organizacionais possíveis e apropriados às situações e modelos, além do fato de que criatividade, agilidade e flexibilidade na empresa não podem ser “organizadas” de maneira estanque, o que significa engessamento. (BERNARDI, 2008, p.141)

4.4.1 Organograma

Um problema comum, causa de muitos fracassos em relação ao plano organizacional; de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014) é o fato do empreendedor acreditar que pode fazer tudo sozinho e por isso não passar a responsabilidade para outros ou aceitar a inclusão de terceiros na equipe administrativa. A medida que a carga de trabalho aumenta, o empreendedor precisará expandir essa estrutura e o organograma entra nesse contexto, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.223) como: “a indicação formal e explícita do empreendedor aos membros da organização quanto ao que se espera deles.”

Um organograma funcional da empresa pode ser apresentado, com destaque para as principais áreas de negócio e as pessoas chave que ocupam os principais cargos, suas responsabilidades e atribuições, bem como o número de funcionários que precisam coordenar. (DORNELAS, 2014, p.133)

Segundo Bernardi (2008, p.147) “embora todas as atividades sejam importantes, suas estruturas devem desenvolver-se de forma adequada aos recursos e ao porte da empresa.” Em resumo:

A estrutura organizacional define as áreas, as funções e as atividades da empresa, de forma descritiva ou gráfica, por intermédio de organogramas, o que dá uma visão da amplitude de administração e dos vários níveis

hierárquicos. As atividades são inerentes ao negócio e existem em qualquer empresa o que nem sempre implica a existência de uma pessoa responsável por cada área ou atividade especificamente. (BERNARDI, 2008, p.153)

4.4.2 Operação

A operação é basicamente a atividade que vai das compras de insumos até distribuição e venda de produtos acabados, passando por produção e estoque, ou seja, é toda a operação base da empresa.

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014) se o empreendimento em questão envolve fabricação, o plano de produção se faz necessário:

Esse plano deverá descrever todo o processo de fabricação. [...] Se a fabricação for realizada por completo ou em parte pelo empreendedor, ele terá que descrever a disposição da fábrica, o maquinário e os equipamentos necessários para executar as operações de produção, a matéria prima e o nome, o endereço e as condições dos fornecedores, os custos de produção e qualquer necessidade futura de equipamento. (HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p.172)

A primeira etapa da operação está ligada a função de planejamento da produção, quanto a isso Bernardi (2008, p.187) afirma que:

O planejamento de uma produção, bem como o dimensionamento de recursos necessários, é definido pela função da administração da produção que toma por base um plano de vendas, uma política de estoques e administração de materiais e um projeto de produto.

Depois do planejamento a próxima etapa da operação é a função de compras. Conforme Bernardi (2008, p.199):

A função primordial de compras está relacionada à manutenção da continuidade de suprimentos necessários às atividades operacionais da empresa. Tem como fatores críticos minimizar os custos, manter padrões de qualidade e evitar o desperdício, observando os aspectos essenciais de integridade e controle nas funções e nas etapas do processo de compras.

A responsabilidade de compras envolve comprar na quantidade e qualidade corretas, além de escolher bem o fornecedor e comprar ao custo mais econômico. Para isso também é necessário um bom sistema de controle de informações para

organizar e acompanhar as demandas, além da responsabilidade de estar pesquisando constantemente novos fornecedores e orçamentos.

Quanto à produção, de acordo com Bernardi (2008), a atividade de transformação de matéria prima, mão de obra e recursos tecnológicos em produtos acabados pode se dar de três formas: produção seriada ou contínua, na qual a empresa produz para estoque e vendas de maneira contínua; a produção por encomenda, pedido ou demanda específica e, por último, a produção híbrida, produzindo nas duas modalidades. A produção precisa seguir um fluxo controlado com base nos pedidos novos, clientes a atender e metas de vendas. Após produzidos, antes da entrega para o cliente, os produtos são estocados.

Administrar estoques significa decidir os níveis de estoque que podem ser mantidos economicamente, de forma prática e objetiva, de modo que a empresa consiga o melhor retorno de seus investimentos. Isso implica programação e controle das compras, consumo, vendas e níveis de estoques. (BERNARDI, 2008, p. 211)

Conforme Bernardi (2008) administrar o estoque e as compras é uma tarefa importante porque representam grande parte do investimento da empresa e necessidade de capital de giro. Do estoque esse produto é distribuído no comércio.

As empresas comerciais, exercem a atividade econômica e a intermediação entre o produtor e o consumidor final, fechando o ciclo econômico e atuando de duas formas distintas: comercializando no atacado ou no varejo. (BERNARDI, 2008, p. 194)

4.5 PLANO DE MARKETING

Dolabela (2008, p. 160) define o marketing como “o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente. Cada um tem interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita”.

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar todo o esforço de marketing da empresa. Mercado, setor, concorrência, fornecedores e clientes são os pontos fundamentais que devem ser levados em consideração em todas as etapas do plano de marketing. Através desses cinco elementos o marketing mostra o caminho pelo qual se pretende atingir os objetivos definidos. Envolve descrever a situação atual do mercado, definir os objetivos da empresa neste mercado e estruturar de que forma esses objetivos serão alcançados.

O plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, uma vez que descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos, cotados e promovidos. Nesta seção devem ser descritas evidências da pesquisa de marketing para respaldar as decisões estratégicas, cruciais de marketing, bem como prever as vendas. (HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p.173)

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing funciona em dois níveis: estratégico e tático. O primeiro servirá para determinar os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida - com base em uma análise do mercado e das oportunidades que lá se apresentam. O segundo especificará as táticas de marketing, incluindo questões como características do produto, promoção, comercialização, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

4.5.1 Os 4P's de marketing

O Mix de Marketing pode ser definido como o “conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo” segundo Kotler (2000, p.37). Esse conjunto de ferramentas foi dividido por McCarthy em quatro grandes grupos: produto, preço, praça e promoção.

Dornelas (2014, p.154) atenta para as questões que a empresa precisa responder antes de estruturar seu composto de marketing.

Para que a empresa defina sua estratégia, atuando sobre o composto de marketing, ela deve antes definir seus objetivos de marketing que precisarão responder a seguinte questão: Onde quero ir? Sendo mais específico: Qual participação de mercado a empresa quer atingir, quanto quer vender, quanto quer lucrar, em quais segmentos e regiões, com que penetração de mercado, para quais consumidores e em qual prazo. (DORNELAS, 2014, p.154)

Churchill e Peter (2012) define o mix de marketing como as influências no processo de compra.

Como o objetivo é criar intercâmbios lucrativos, as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor. Cada elemento do composto de marketing - produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (comunicação de marketing) - tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios. (CHURCHILL; PETER, 2012, p.167)

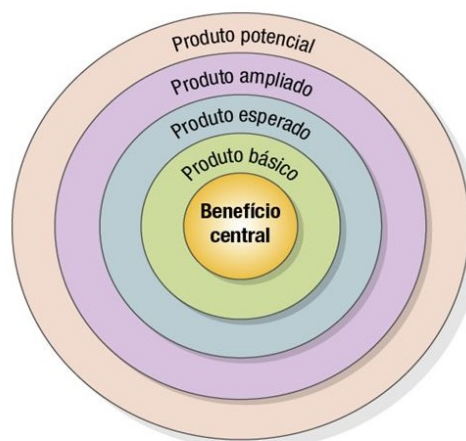
4.5.1.1 Produto

Segundo Churchill e Peter (2012) ao planejar uma estratégia de produto é importante pensar em termos de qualidade, recursos, design e segurança. As características devem sempre atender as necessidades do comprador e por último, deve-se incluir a embalagem e o rótulo como decisões importantes no desenvolvimento de um produto. O rótulo deve conter informações importantes para os clientes, valorizando os benefícios do produto e todas as informações técnicas. A embalagem deve ser protetora, atraente, segura e com um custo razoável.

Segundo Kotler (2000, p.416) um produto “é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Esse desejo, obviamente, não está ligado somente a função do produto em si, mas também a uma série de valores agregados ao produto que podem ser aprofundados em 5 níveis. O nível mais fundamental é o benefício central, ou seja, a função essencial do produto. O segundo nível compreende o produto básico, que é o produto em si. No terceiro nível se aborda o produto esperado que envolve uma série de atributos esperados pelo cliente ao comprar determinado produto. O quarto nível é o produto ampliado,

ou seja, quando excede as expectativas do cliente e, por último, o quinto nível que é o produto potencial que representa uma transformação inovadora do produto.

Figura 2 – Os cinco níveis do produto



Fonte: Kotler (2000, p. 417)

Ainda na análise do produto, deve-se dar uma atenção especial à criação da marca. A marca identifica os valores que estão contidos em um determinado produto. Esses valores são o que diferencia esse produto da concorrência.

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los das concorrência. (KOTLER, 2000, p. 426).

Ter uma identidade de marca é fundamental para o posicionamento do produto no mercado. Passar uma mensagem clara com uma identidade visual atrativa é o grande diferencial para se destacar em um mercado já estabelecido com muitos competidores solidificados. Quem é a empresa? O que faz? Qual seu principal diferencial? São questões que o posicionamento de marca deve responder. De que forma resolvemos os problemas dos nossos clientes? De que forma ajudamos nossos clientes a realizar os seus sonhos? Essas perguntas devem estar marcadas no DNA da empresa para serem atrativos e diferenciadores.

Segundo Kotler (2010) a marca pode ter até 6 níveis de significado são eles: atributos, que são as características positivas; benefícios, que são o aspecto emocional que os atributos traduzem; valores da empresa como um todo; cultura

que a marca representa; personalidade que ela projeta e usuário, que é o tipo de consumidor que usa determinada marca.

4.5.1.2 Preço

Na definição de Churchill e Peter (2012, p. 321) o preço pode ser descrito como: “A quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”.

O preço é o elemento de marketing que produz receita, os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis, podendo ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema com o qual as empresas se deparam. (Kotler, 2000, p.476)

Segundo Churchill e Peter (2012, p. 327) o cálculo da análise marginal é a “técnica para encontrar os maiores lucros possíveis pela mensuração do efeito econômico de produzir e vender cada unidade adicional” que, apesar de ser a maneira adequada de definir preços do ponto de vista econômico, não engloba outras análises envolvendo custo, concorrência e valor para o cliente.

Dados os desafios do uso da análise marginal, os profissionais de marketing, na prática, abordam as decisões de preços de diversas maneiras. As abordagens básicas são fundamentadas em custo, concorrência e valor para os clientes. Elas não se excluem entre si: a prática eficiente do marketing requer que a organização considere todas as três. Em outras palavras, a formação de preços deve levar em conta a quantia necessária para cobrir os custos e obter lucro, os preços dos concorrentes e as percepções de valor para os clientes. Uma versão simplificada dessa abordagem é: “O que meus fornecedores cobram me diz o máximo que eu posso descer e o que meus clientes cobram me diz o máximo que eu posso subir. Eu escolho um ponto intermediário e esse é meu preço”. (CHURCHILL;PETER, 2012, p. 328)

Segundo Kotler (2000), muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade, realizando um inferência qualidade-preço. É importante perceber essa realidade no mercado que se atua para definir o posicionamento da empresa.

Uma empresa oferece um produto de alta qualidade a um preço elevado, outra oferece um produto de qualidade média a um preço médio e ainda outra oferece um produto de baixa qualidade a um preço igualmente baixo. Todas as três concorrentes podem coexistir desde que o mercado consista em três grupos de compradores: Os que dão preferência a qualidade, os que insistem em preço e os que ponderam as duas preocupações. (KOTLER, 2000, p.476)

Por fim, ao determinar seu preço final a empresa ainda deve, conforme aduz Kotler (2000, p.490), considerar fatores adicionais como: “a determinação de preço psicológica, a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, políticas de preço da empresa e impacto do preço sobre terceiros.”

4.5.1.3 Praça

A praça é a união de todos os canais de venda. Os canais de marketing, de acordo com Kotler (2000, p. 510) “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso comum.” Esses canais são o ponto de contato do cliente com o produto.

Conforme explica Kotler (2000), o canal de marketing realiza várias funções que devem ser levadas em consideração como: reunir informações sobre os clientes, estimular a compra, assumir os riscos relacionados à operação do canal, levantar recursos para financiar estoques, fornecer condições para armazenagem dos produtos e diversas outras atribuições.

De acordo com Churchill e Peter (2012, p. 425) “o varejista é o intermediário que se dedica principalmente a vender para consumidores finais.” e sua contribuição está em disponibilizar os produtos no momento e lugar que os clientes estão, facilitar

as compras com diversos meios de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades, tornar prazerosa a experiência do consumidor em uma loja agradável, oferecer uma grande variedade de marcas para comparação por parte do cliente e até alguns serviços especiais como entrega e etc.

A escolha do varejista deve ser feita com base em onde seus clientes se encontram e que tipo de atendimento eles demandam. Além disso, é importante levar em consideração os varejistas sem loja, como vendedores ambulantes e vendas pelo site.

Os especialistas de marketing dividem as lojas em vários tipos, levando em consideração características como sortimento, nível de preço e conveniência. Com base nesses dados, os fabricantes tentam distribuir pelos tipos de lojas que apoiam suas estratégias de posicionamento no mercado. (CHURCHILL E PETER 2012, p. 427)

4.5.1.4 Promoção

De acordo com Churchill e Peter (2012, p.461), promoção está ligada “as diversas maneiras pelas quais os profissionais de marketing se comunicam com clientes atuais ou potenciais.” ou ainda, conforme aduz Kotler (2000, p. 570) “todas as interações potenciais que os clientes possam ter com o produto e a empresa”.

De acordo com Kotler (2000) o mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação. São elas:

- Propaganda: forma paga de apresentar o produto.
- Promoção: incentivos para encorajar a compra.
- Relações públicas e publicidade: programas para proteger e promover a imagem da marca.
- Vendas pessoais: interação cara a cara com os clientes.
- Marketing direto: utilização meios como telefone, internet e e-mail para se comunicar com os clientes.

Esses são os meios pelos quais a empresa irá se comunicar com seus clientes, mas para que eles sejam efetivos o ponto de partida deve ser uma análise profunda do público alvo que se pretende atingir. Segundo Kotler (2000, p.572) “o público alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, onde e para quem dizer”.

Além do público alvo, Kotler (2000) ressaltou mais 7 pontos para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, que seriam: determinar os objetivos da comunicação, elaborar a mensagem, selecionar os canais de comunicação, estabelecer o orçamento total de comunicação, decidir sobre o mix de comunicação, medir os resultados da comunicação e, por fim, gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

4.5.2 Macroambiente e Cenários

De acordo com Churchill e Peter (2012, p.27): “a análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças externas que possam afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços”. Churchill e Peter (2012) ainda salientam para as dimensões do ambiente que devem ser levadas em consideração e qual a importância dessa análise:

Os profissionais de marketing devem examinar todas as dimensões do ambiente externo. As informações resultantes podem ajudá-los a identificar as oportunidades para que sirvam melhor os seus mercados, criando valor superior. A análise também pode ajudar a identificar ameaças à capacidade de uma organização manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar. O ambiente externo afeta não só o que as organizações podem e devem fazer, mas também o comportamento de consumidores e compradores organizacionais. O ambiente externo influencia como esses compradores avaliam o valor das trocas que realizam. (CHURCHILL; PETERS, 2012, p.27)

A análise dos cenários é uma parte fundamental no Plano de Marketing porque através dela a empresa pode planejar como vai agir de acordo com os possíveis acontecimentos futuros.

“Cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá transformar-se no futuro; histórias que podem auxiliar no reconhecimento dos aspectos mutantes do ambiente atual e na promoção de adaptações a esse ambiente. Formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis” (Schwartz, 2003, p.23)

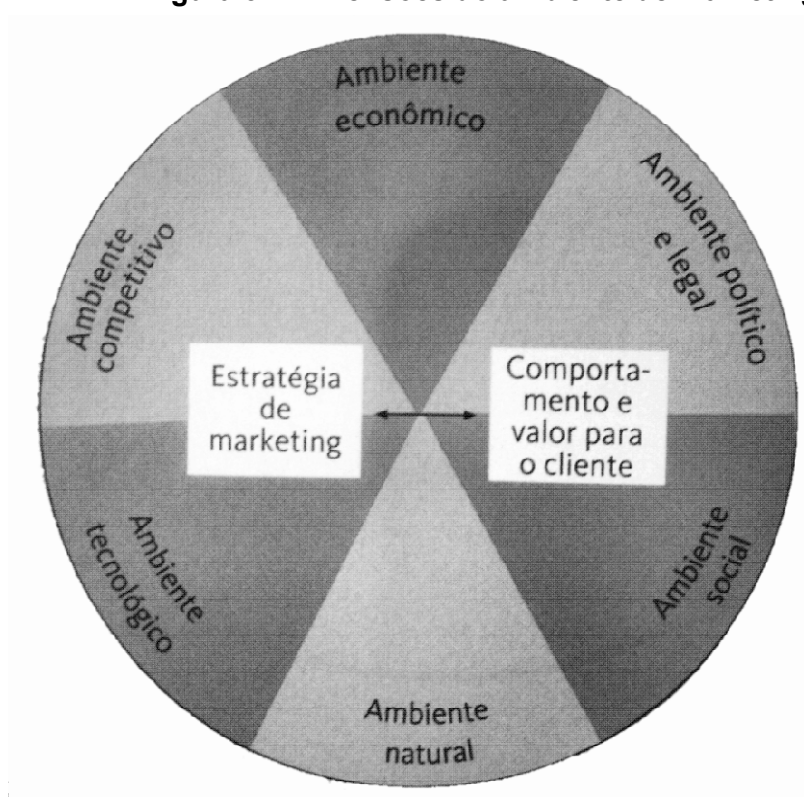
Para analisar os possíveis cenários observamos os aspectos do ponto de vista econômico, político e legal, social, natural, tecnológico e competitivo. Abaixo a definição de cada dimensão do ambiente.

- Ambiente econômico: de acordo com Churchill e Peters (2012, p.28) esse âmbito envolve “a economia em geral, incluindo ciclos de negócios, renda do consumidor e padrões de gastos.”
- Ambiente político e legal: essa dimensão envolve qualquer tipo de questão política, seja ela uma lei, uma regulamentação ou apenas uma pressão que possa interferir nas decisões de marketing, seja limitando a ação ou trazendo uma oportunidade.
- Ambiente social: envolve as pessoas que fazem parte ou influenciam os consumidores. Suas crenças, valores e comportamentos. Churchill e Peters (2012, p.38) explicam: “Os profissionais de marketing descrevem esse ambiente de acordo com quem são as pessoas (idade, renda, cidade natal, etc) e com as características de sua cultura”. Dados demográficos, ou seja, dados numéricos sobre a população como por exemplo índices, estado civil, idade, crença religiosa e etc, também fazem parte do ambiente social.
- Ambiente natural: são os recursos naturais que a organização utiliza ou afeta como água, ar, plantas, animais e etc.
- Ambiente tecnológico: Churchill e Peters (2012, p.46) definem esse ambiente como “ o conhecimento científico, pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados”.
- Ambiente competitivo: de acordo com Churchill e Peters (2012, p.49) o ambiente competitivo “são todas as organizações que poderiam

potencialmente criar valor para os clientes de uma organização”, por isso é importante estar atento ao que os concorrentes estão fazendo de inovação e como competir nesse mercado.

A figura 3 mostra todas as dimensões do ambiente de marketing que os profissionais precisam analisar na esfera das estratégias da organização para gerar valor ao cliente.

Figura 3 – Dimensões do ambiente de marketing



Fonte: Churchill; Peter (2012, p.28)

4.5.3 Matriz produto/mercado

Um mercado é um grupo de clientes que têm interesses similares e por isso respondem de forma parecida a uma determinada ação de marketing. Os produtos são as mercadorias que a empresa produz direcionados para cada mercado.

De acordo com Dias (2003), a matriz produto-mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Para elaborar um plano com estratégias e ações específicas, deve-se listar todos os setores de atuação da organização - bem como seus respectivos produtos. O objetivo de definir a matriz produto mercado é segmentar os clientes para direcionar as ações de marketing para o grupo específico que se pretende atingir. Difícilmente a mesma comunicação vai atingir grupos diferentes de pessoas.

Conforme Churchill e Peter (2012, p.91) “a matriz produto/mercado mostra que a empresa pode crescer vendendo para novos clientes, vendendo mais para seus clientes atuais, vendendo novos produtos ou vendendo mais de seus produtos atuais.” A figura 4 abaixo mostra a tabela e as estratégias em cada quadrante.

Figura 4 – Matriz Produto X Mercado

Produtos	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados		
Clientes atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos clientes	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

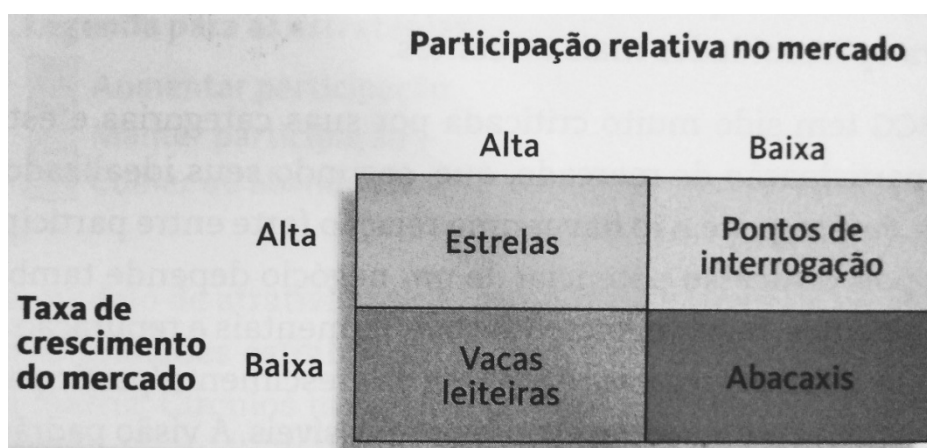
Fonte: Churchill e Peter (2012, p.91)

- Estratégia de penetração no mercado: vender mais quantidade dos produtos atuais para os clientes atuais.
- Estratégia de desenvolvimento de produto: vender para os clientes atuais novos produtos que eles estejam buscando hoje em outras empresas concorrentes.
- Estratégia de desenvolvimento de mercado: vender os produtos existentes para novos mercados,
- Estratégia de diversificação: vender novos produtos para novos clientes. Criando uma oferta e valor para novos mercados.

4.5.4 Matriz BCG

A Matriz BCG é um estudo que classifica os produtos ou marcas em quatro quadrantes de acordo com a taxa de crescimento no mercado e a participação relativa no mercado. É um estudo desenvolvido pelo Boston Consulting Group, por isso o nome BCG. O principal objetivo da matriz é definir investimentos e prioridades nas linhas de produto.

Figura 5 - Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group



Fonte: Churchill e Peter (2012, p.95)

De acordo com Churchill e Peter (2012, p.95) “as unidades estratégicas de negócios produtos ou marcas podem ser de 4 tipos”:

- Estrelas: produtos com alta taxa de crescimento no mercado e alta participação relativa. São produtos lucrativos, porém com muita concorrência. O ideal é transformá-los em vacas leiteiras
- Vacas leiteiras: baixa taxa de crescimento e alta participação relativa, são os produtos geradores de caixa
- Abacaxis: baixa taxa de crescimento e baixa participação no mercado, os abacaxis atendem apenas a um grupo restrito de consumidores fiéis e a estratégia para eles é apenas de manutenção
- Pontos de Interrogação: baixa participação relativa no mercado e alta taxa de crescimento. São produtos em questionamento.

4.5.5 Clientes, concorrentes e fatores diferenciadores

A captação e retenção de clientes é, sem sombra de dúvidas, a maior preocupação de toda e qualquer empresa. Como manter clientes em um ambiente tão competitivo? Segundo Kotler (2000, p.56) “a resposta está em realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades do cliente”. Para satisfazer essas necessidades a empresa deve oferecer mais valor que a concorrência.

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 56)

A chave de tudo está na percepção do cliente e em seu processo decisório com base nessas percepções. A empresa precisa fazer um esforço, não só em termos de satisfazer os clientes, como em atrair novos clientes com base em

indicações, participação em feiras e prospecção em geral e na retenção dos clientes atuais através de um bom relacionamento e pós venda.

Um passo além é não só compreender os clientes como analisar muito bem o que a concorrência está fazendo para atrair, reter e fidelizar os clientes. Nesse âmbito entramos na esfera de análise da concorrência. Existem vários níveis de concorrência setorial como: monopólio, oligopólio, concorrência monopolista e, o caso que vamos descrever melhor, a concorrência pura caracterizada por muitas lojas vendendo os mesmos produtos que competem entre si. Depois de identificar quem são seus principais concorrentes é fundamental estudá-los a fim de saber suas estratégias, seus principais objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação.

Criar um diferencial psicológico para o produto que se pretende oferecer é uma forma de se diferenciar para posicionamento no mercado. O posicionamento da empresa está ligado às estratégias competitivas no mercado como líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho de mercado.

Os fatores diferenciadores são as características de um produto que não são iguais entre a concorrência e precisam ser analisados para que possamos comparar o valor entregue ao cliente por cada marca ou produto. Por fim, é importante segmentar os clientes para identificar quais as características de cada marca ou produto vai atender melhor cada nicho de cliente.

4.5.5 Matriz SWOT

A matriz SWOT, análise das forças e fraquezas / ameaças e oportunidades, é a principal ferramenta para iniciar o processo de planejamento das ações de marketing, ela serve de espelho sobre a real situação da empresa. De acordo com Ferrel e Hartline (2005, P.82) “A análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos

de marketing viáveis.” As forças e fraquezas se referem ao ambiente interno das organizações e às oportunidades e ameaças ao ambiente externo.

Um dos propósitos de identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças é ajudar os gerentes a encontrarem os pontos fortes da empresa e combiná-los com as oportunidades do ambiente, de preferência em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar. (CHURCHILL; PETER, 2012, p.92)

De acordo com Dornelas (2014, p.160), “ O plano de negócio deve mostrar que o empreendedor conhece a sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos sobre o qual não consegue agir diretamente”.

Forças e fraquezas: é a análise do ambiente interno. Todos os aspectos referentes à empresa que auxiliam ou atrapalham seu próprio crescimento. Está ligada a marca, clientes, fornecedores, recursos financeiros, instalações, etc.

Identificar os pontos fracos não significa incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Não é porque o empreendedor identificou vários pontos fracos que ele tem obrigação de acabar com todos. Deve priorizar seus esforços na eliminação daqueles que mais afetam negativamente o negócio.(DORNELAS, 2014, p.160)

Oportunidades e ameaças: é a análise do ambiente externo. Aspectos voltados para o ambiente que podem auxiliar ou prejudicar a empresa, como os já citados na análise de macroambiente e cenários questões econômicas, políticas e legal, social, natural, tecnológico e competitivo.

Ferrel e Hartline (2005) definiram algumas combinações entre os quadrantes que possibilitam a tomada de ação em relação a análise SWOT conforme os pontos abaixo:

- Aproveitamento das capacidades: é a combinação dos pontos fortes da organização com as oportunidades que o ambiente externo oferece, ou seja, maximizar aquelas atividades já bem desenvolvidas pela empresa, visto que o mercado é propício para isso.
- Minimização das limitações: a combinação dos pontos fracos com as oportunidades, neste caso deve-se tentar desenvolver ao máximo as áreas que estão com problema na empresa, já que o mercado está demandando as mesmas.

- Conversão das desvantagens: a união dos pontos fracos com as ameaças. Deve-se fazer um esforço com o objetivo de mudar a atual situação do mercado concomitantemente a ajustes internos para superar as limitações.

4.5.6 Plano de ação

Segundo Kotler (2000, p.713) “a implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realize objetivos declarados no plano”. O plano de ação deve ser priorizado pois “um brilhante plano estratégico de marketing vale pouco se não for implantado adequadamente” (KOTLER, 2000, p.713)

Quando uma estratégia de marketing não funciona como se esperava, os profissionais de marketing precisam descobrir as razões dessa ocorrência e realizar mudanças para harmonizar desempenho e objetivos. O processo de avaliar o desempenho em relação aos objetivos, aos planos e às estratégias e realizar mudanças é chamado de controle. (CHURCHILL; PETER, 2012, p.558)

O controle envolve analisar os resultados, medir a lucratividade, a satisfação dos clientes e a auditoria de marketing. Desta forma, a manutenção do plano de marketing é realizada com base em replanejamento e novas ações sempre que necessário.

4.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é o último da nossa análise porque, segundo Dornelas (2014) ele deve ser gerado a partir dos objetivos e metas do negócio e não ao contrário. Hisrich, Peters e Sheperd (2014) ponderam que essa é uma etapa

importante do plano por determinar o investimento necessário e, principalmente, por indicar se o plano é economicamente viável ou não:

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, o momento em que entram, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada pela empresa; oferece também a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – a falta de dinheiro (HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p. 232).

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2014) os principais itens que devem compor o plano financeiro são demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise do ponto de equilíbrio.

4.6.1 Demonstrativo de resultado

O resultado é o lucro líquido calculado subtraindo o total de custos e despesas do total da receita. A receita é basicamente a soma da venda e deve ser a primeira coisa a ser calculada. Segundo Dornelas (2014, p.170) “a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.”

Como o demonstrativo de resultados *pro forma* exige apenas projeções mensais é importante não se limitar a criar uma projeção anual e dividi-la por 12. As vendas podem variar em cada mês, dependendo da sazonalidade do produto, o que precisa ser refletido nas projeções mensais. Além disso, mudanças de estratégia também afetam as vendas e precisam ser incluídas nas estimativas. O uso de todas as informações possíveis na projeção torna os demonstrativos *pro forma* muito mais significativos. (HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p.236)

Além das vendas, as despesas operacionais devem ser calculadas para cada mês e todas as despesas devem ser pensadas de forma integrada, ou seja, despesas de venda vão aumentar à medida que se expande territórios ou se

contrata novos vendedores. O custo de mercadoria vendida é a simples multiplicação do custo de uma unidade vezes o total de unidades vendidas.

Figura 6 - Exemplo de demonstrativo de resultado (Resumido)

Item	Explicação
Receita bruta	→ Total geral das vendas
(-) Deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita líquida	
(-) Custos do período	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações
= Lucro antes do imposto de renda	
(-) Imposto de renda	
= Lucro líquido	

Fonte: Dornelas (2014, p.171)

Figura 7 - Exemplo de demonstrativo de resultado (em planilha)

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Vendas												
Custo de mercadorias vendidas												
Lucro Bruto												
Despesas operacionais												
Despesas de vendas												
Lucro Líquido												

Fonte: O autor

4.6.2. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa, de acordo com Dornelas (2014, p.172) “é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor.” É semelhante a uma conta corrente compilando os dados de entradas e saídas de dinheiro.

Fluxo de caixa não é a mesma coisa que lucro. O lucro é o resultado de subtrair as despesas do volume de vendas, enquanto o fluxo de caixa é resultado da diferença da efetivas quantia recebida e os pagamentos do caixa. O caixa flui somente quando os pagamentos efetivos são recebidos ou feitos. (HISRICH;PETERS;SHEPHERD, 2014, p.239)

Segundo Dornelas (2014, p.172) “Ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoque para fazer caixa por exemplo.”

4.6.3 Balanço patrimonial

Conforme Dornelas (2014, p.168) “o balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.” Isso significa que o balanço é uma fotografia da empresa, ou seja, uma posição de um momento em específico que deve ser analisado junto com o demonstrativo de resultado.

Inserindo os dados no balanço é necessário perceber que para cada ativo lançado um passivo corresponderá na mesma medida. A diferença entre o ativo e o passivo é o patrimônio líquido.

Figura 8 - Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Circulante: são contas constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social. ■ Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. ■ Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Circulante: são obrigações exigíveis, liquidadas no próprio exercício social. ■ Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
	<p>Patrimônio líquido</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Dornelas (2014, p.169)

4.6.4 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade são necessários para indicar se um negócio é viável do ponto de vista financeiro e planejar as metas com base no resultado que se planeja atingir. Alguns indicadores de viabilidade são: ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno do investimento.

O ponto de equilíbrio, conforme Dornelas (2014, p.173) “é o ponto pelo qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”. Ou seja, quando não há lucro nem prejuízo. Partindo do ponto que sabemos qual nosso custo fixo e variável, o ponto de equilíbrio possibilita calcular a receita proveniente das vendas necessária para, a partir de então, começar a lucrar.

O primeiro passo para se calcular o ponto de equilíbrio é calcular a margem de contribuição. A margem de contribuição é o percentual que sobra do valor total do produto para cobrir o custo fixo e a rentabilidade.

Figura 9 - Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

Margem de contribuição	=	$\frac{\text{receita total} - \text{custo variável total}}{\text{receita total}}$
------------------------	---	---

Ponto de equilíbrio	=	$\frac{\text{custo fixo total}}{\text{margem de contribuição}}$
---------------------	---	---

Fonte: O Autor

A rentabilidade é o quanto o empresário recupera mensalmente ou anualmente do capital investido, por isso é calculada a partir da divisão do lucro líquido pelo investimento total multiplicado por 100, pois é expressa em termos percentuais. A lucratividade é o lucro líquido em relação às vendas, mede o quanto a empresa está lucrando depois de pagar suas despesas.

Figura 10 - Rentabilidade e lucratividade

Rentabilidade	=	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$
---------------	---	---

Lucratividade	=	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$
---------------	---	--

Fonte: O Autor

5 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado o método caracterizado como estudo de caso exploratório por se tratar de um contexto complexo no qual foi necessário explorar e compreender diversos fatores simultaneamente envolvidos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 2001, p.23)

Para o desenvolvimento do estudo de caso, os dados são coletados de fontes primárias e secundárias, conforme explica Mattar:

Os dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados, eles são pesquisados com o objetivo de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. Enquanto que os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes, até analisados (MATTAR, 2001)

Para sintetizar, operacionalizar o estudo de caso e gerar o plano de negócios as etapas do projeto foram divididas em: coleta de dados, organização das evidências e análise e explanação do conteúdo.

5.1 COLETA DE DADOS

Essa etapa do projeto baseou-se na organização do conteúdo secundário como: análise bibliográfica, pesquisas disponíveis na internet e análises de empresas de pesquisa de mercado sobre o setor de papelaria e análise de dados primários como: observações do comportamento do consumidor nas lojas parceiras, levantamento de concorrentes através de visitas em pontos de venda e sites de pesquisa e dos próprios concorrentes, entrevistas informais com clientes e fornecedores, levantamento de dados em pesquisa do tipo Survey com clientes finais e lojistas representantes. A pesquisa com lojistas foi encaminhada para todos os clientes atuais da empresa, no total 80, retornou 10 respostas. A pesquisa com possíveis clientes finais foi respondida por 90 pessoas, o período da pesquisa foi de 01 de dezembro de 2018 até 06 de dezembro de 2018. O grupo de respondentes compreende pessoas de diversas regiões e idade, mas todos eles são possíveis compradores de caderno.

Os procedimentos de coleta de dados não são procedimentos que seguem uma rotina. Em experimentos de laboratório ou em levantamentos, por exemplo, a fase da coleta de dados de um projeto de pesquisa pode ser conduzida em sua maioria, senão em sua totalidade, por um assistente de pesquisa. Ele deverá realizar as atividades de coleta de dados com um mínimo de comportamento discricionário, e nesse sentido a atividade seguirá uma rotina - e será muito tediosa. Não existe esse paralelo na realização dos estudos de caso (....) Durante a fase de coleta de dados, somente um pesquisador mais experiente será capaz de tirar vantagem de oportunidades inesperadas, em vez de ser pego por elas - e também para ter cuidado suficiente para se proteger de procedimentos potencialmente tendenciosos. (YIN, 2001, p.80)

5.2 ORGANIZAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS

Nesta etapa o cuidado foi organizar todos os dados que foram levantados na etapa anterior em uma espécie de banco de dados, em planilhas, em tabelas, gráficos e outros demonstrativos sintetizados ou analíticos.

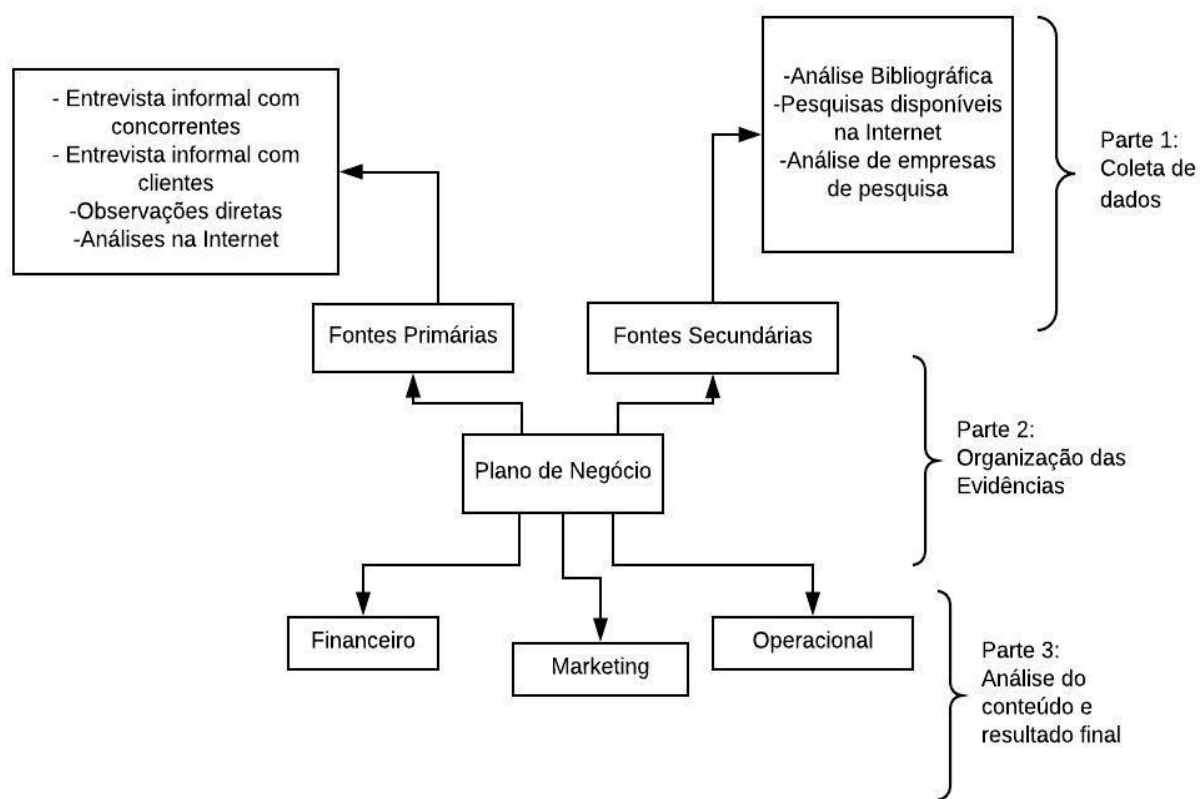
Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que. (YIN, 2001, p.131)

5.3 ANÁLISE E EXPLANAÇÃO DO CONTEÚDO

O conteúdo do resultado foi organizado conforme as áreas de interesse para elaboração do plano de negócio em:

- Planejamento Operacional
- Planejamento de Marketing
- Planejamento Financeiro

Figura 11 - Metodologia



Fonte: O autor

6 PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração do plano de negócios da Camaleão Cadernos seguiu a estrutura da revisão literária, que foi a base para essa elaboração teórica. Começando com a introdução sobre a empresa, estrutura e momento atual, passando pela missão, visão e valores, ou seja, o ponto de partida para onde queremos chegar. Depois desse embasamento inicial partimos para a análise do Canvas,, para introduzir uma visão holística sobre a empresa. O Canvas foi separado dos planos organizacional, de marketing e financeiro por ser considerado uma visão mais abrangente, que compreende toda a organização e por isso foi estruturado aqui como ponto de partida para a elaboração e estruturação dos três planos principais considerados neste plano de negócios.

Depois dessas análises iniciais e abrangentes, detalhamos toda análise operacional com a estrutura produtiva e organograma da Camaleão Cadernos, bem como o detalhamento de todas as funções operacionais: compras, produção, estoque e distribuição. Com o plano organizacional completo foi a vez da análise do plano de marketing com o composto de preço, praça, produto e promoção, análise dos cenários, análise da matriz produto mercado, matriz BCG, análise dos clientes, concorrentes e fatores diferenciadores, análise das forças/fraquezas, ameaças/oportunidades, ou seja, matriz SWOT e por fim os pontos de ação. A última análise desenvolvida foi o plano financeiro com os demonstrativos de resultado, fluxo de caixa e análise do ponto de equilíbrio.

Assim, desenvolvemos o plano de negócios da Camaleão Cadernos para o planejamento da empresa no ramo de encadernação artesanal no Rio Grande do Sul com foco em diferenciação e crescimento frente aos concorrentes.

6.1 SOBRE A CAMALEÃO

Camaleão Cadernos são cadernos artesanais produzidos em Porto Alegre com matéria prima nacional e produção manual. Os diferenciais que a empresa pretende ressaltar não estão só na capa, papel e detalhes, como também na forma como eles foram concebidos. Eles foram criados a partir da busca por liberdade e expressão para construir uma vida independente e criativa, esse é o DNA que a Camaleão gostaria de passar para os clientes através de sua marca.

A empresa surgiu em 2015 com foco na produção individual de cadernos especiais feitos sob encomenda. Em agosto de 2016 a produção foi organizada para ser feita em escala, sem perder a forma artesanal de fabricação e a qualidade inicial. Em maio de 2017 a produção foi parcialmente terceirizada e os cadernos começam a ser colocados à venda em lojas. Atualmente podem ser encontrados em mais de 80 lojas em Porto Alegre, Grande Porto Alegre e Caxias do Sul. Hoje a empresa está sediada em um pequeno atelier na rua Sofia Veloso número 101 no bairro Cidade Baixa em Porto Alegre e é constituída sob forma de micro empresa individual em nome de Lisiane Golembiewski Passuelo, autora desse trabalho.

Como plano de crescimento, a empresa pretende expandir para outras cidades do Rio Grande do Sul e também no ambiente online. Aumentando sua produção sem alterar a forma como é feito atualmente (exceto pelas capas que se planeja fazer com tecidos próprios agregando mais valor para o cliente) criando um posicionamento de marca que não possui atualmente e melhorando a distribuição com vendedores externos e relacionamento com as lojas. Assim, a empresa acredita que atingirá seu maior objetivo que é levar cadernos inspiradores ao maior número de pessoas possíveis.

6.2 MISSÃO VISÃO E VALORES

A missão da Camaleão Cadernos é traduzida no dia a dia como a maior motivação de trabalho. Esse é o propósito e a razão de ser, são as histórias contadas pelos clientes que levaram a empresa a escolher a missão descrita abaixo para existir. A visão é um prazo e uma localidade para que seja viável atingir a missão. Já os valores traduzem o “jeito camaleão” ou seja, a forma como a empresa planeja chegar lá.

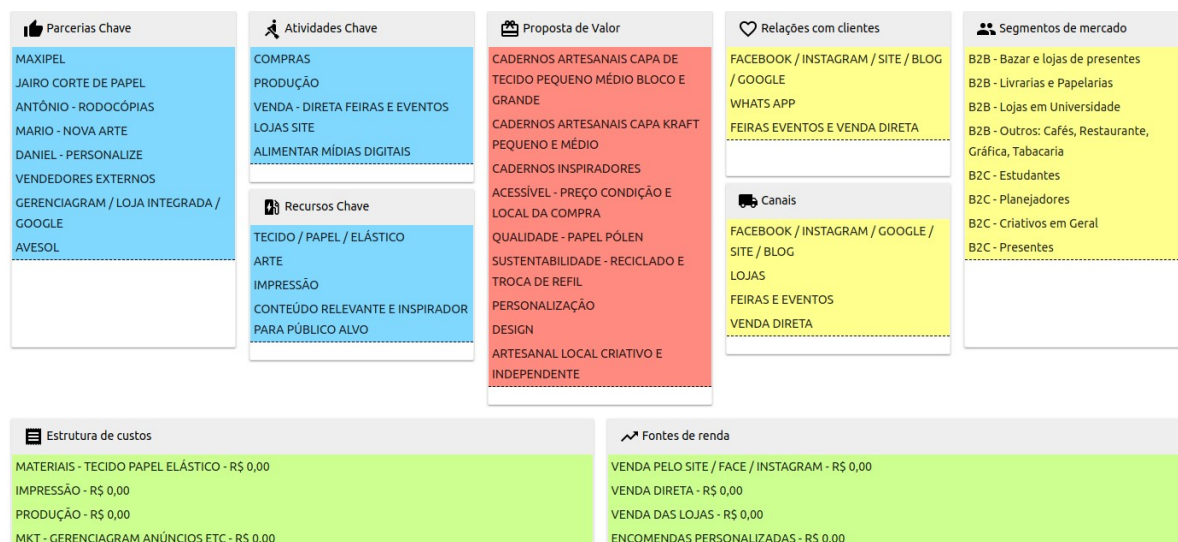
Foi proposto estruturar a missão, visão e valores de forma sucinta e objetiva para que seja algo simples e fácil de recorrer na vivência do dia a dia da empresa. Algo que motive e guie a tomada de decisão e as relações diariamente.

- Missão: levar cadernos inspiradores a todas as pessoas que encontrarmos.
- Visão: ser reconhecida como a marca de cadernos mais inspiradores do sul do país nos próximos 5 anos.
- Valores: entusiasmo, coragem, empatia e criatividade.

6.3 CANVAS

O Canvas, diferente do plano de negócios, é um material visual que fornece um painel simples para nortear as tomadas de decisão mais complexas da empresa e sobretudo traz clareza quanto às relações entre os diferentes envolvidos. Abaixo, na figura 12, o canvas completo do atual momento da Camaleão Cadernos. Nas figuras seguintes (13, 14 e 15) a imagem ampliada das parcerias à proposta de valor, da proposta de valor ao cliente e da estrutura de custos e fontes de receita respectivamente

Figura 12 - Canvas Camaleão Cadernos



Fonte: O autor

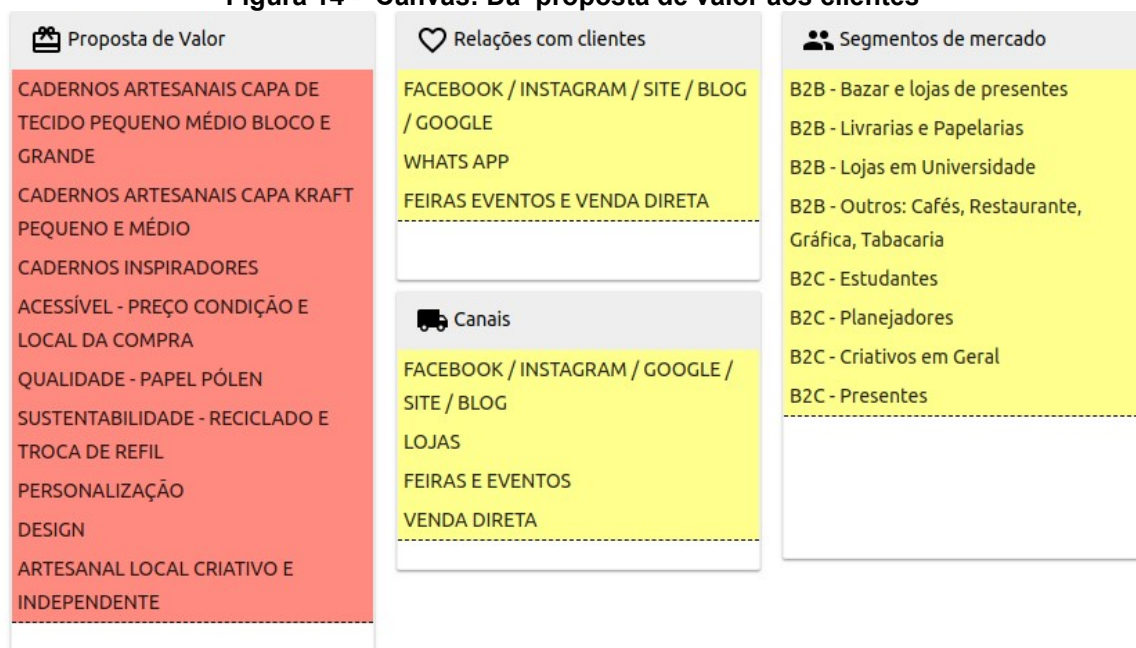
Figura 13 - Canvas: Das parcerias à proposta de valor



Fonte:

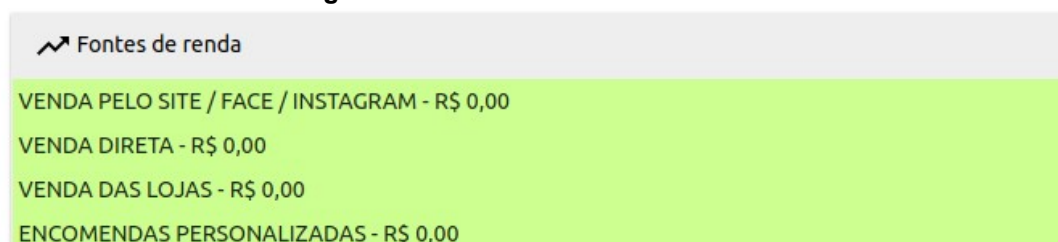
O autor

Figura 14 - Canvas: Da proposta de valor aos clientes



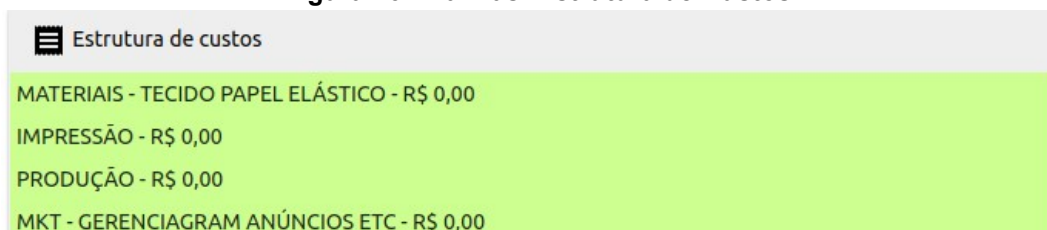
Fonte: O autor

Figura 15 - Canvas: Fontes de Renda



Fonte: O autor

Figura 16 - Canvas: Estrutura de Custos



Fonte: O autor

6.4 PLANO ORGANIZACIONAL

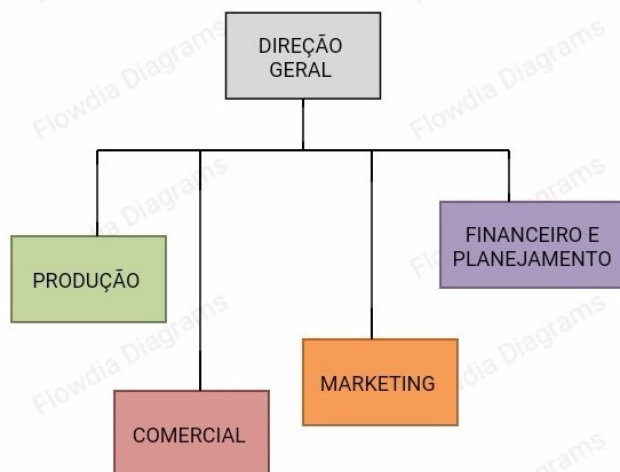
O Plano Organizacional mostra como a empresa foi organizada e como desempenha suas atividades centrais. Esse plano foi dividido em organograma e operação.

O organograma mostra a divisão das atividades, não necessariamente a divisão de pessoas dentro da organização. Atualmente todas as funções são realizadas por uma única pessoa e outros parceiros terceirizados. O plano operacional mostra toda logística do processo começando com a função de compras até a função final de vendas, é o fluxograma total do processo produtivo, só não será abordado aqui as atividades financeiras e de marketing.

6.4.5 Organograma

A Camaleão Cadernos tem hoje sua produção parcialmente terceirizada, por isso o organograma não engloba uma grande equipe no setor de produção, sendo necessário apenas uma pessoa para realizar o processo logístico da produção dos cadernos atuais, criação de novos produtos e controle de estoque.

O organograma da Camaleão Cadernos foi preparado prevendo o crescimento da empresa e possibilidade para receber demais membros para desenvolver cada uma das atividades propostas. Os setores foram divididos em produção, comercial, marketing e finanças.

Figura 17 - Organograma Camaleão Cadernos

Fonte: O autor

Abaixo as responsabilidades principais de cada setor que ficarão mais claras no fluxograma:

O setor de produção é responsável pela compra dos materiais, contato com fornecedores, corte de tecido, acompanhamento da logística, estoque e desenvolvimento de novos produtos.

O setor comercial é responsável pela venda em três grandes canais: lojas, site e venda direta.

O setor de marketing é responsável pela elaboração de conteúdo para as redes sociais, criação de material de divulgação e suporte para a área de venda, desenvolvimento do posicionamento de marca e etc.

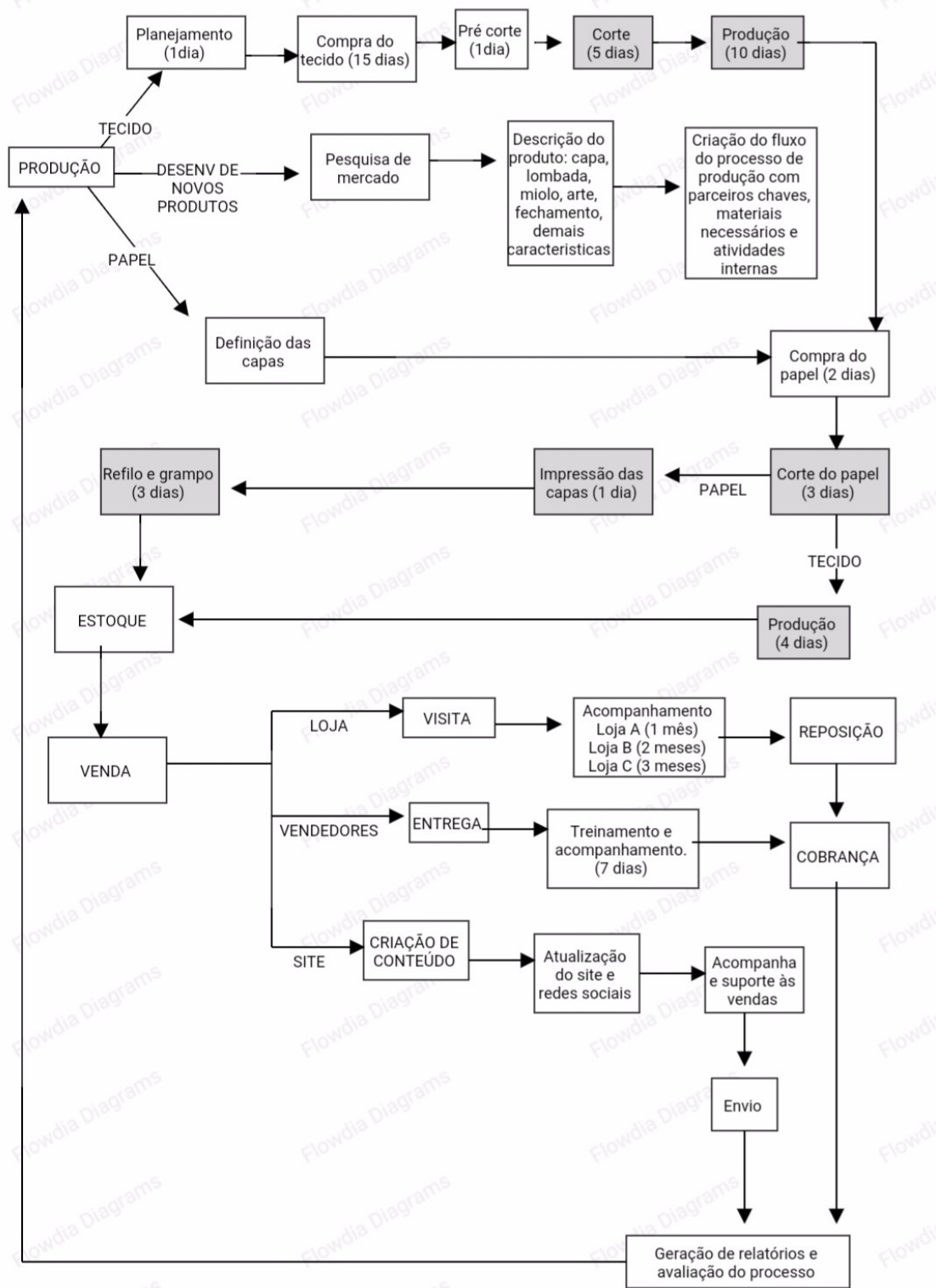
O setor financeiro abrange duas grandes responsabilidades, a primeira em relação às análises e relatórios financeiros e a segunda em relação ao suporte a área de vendas realizando a cobrança dos clientes, envio de notas fiscais e etc.

6.4.6 Fluxograma

Abaixo segue o fluxograma para esclarecer as atividades de cada um dos setores definidos no organograma dentro do processo produtivo. É importante observar que esse fluxo deve ser contínuo, ou seja, é necessário avaliar constantemente se todas as etapas estão contempladas com materiais e recursos necessários. Algumas empresas que produzem de forma artesanal o fazem por projeto, ou seja, fazem uma espécie de coleção e expõe essa coleção no varejo e em feiras, fazendo a comercialização até que os produtos esgotem e então iniciam o processo de uma nova coleção, esse não é o caso da Camaleão Cadernos na qual existem produtos em quase todas as fases do processo, com exceção das etapas que duram de 1 a 2 dias. Uma etapa sem cadernos pode significar grande perda de vendas e acarretar em frustração por parte dos clientes, situações constrangedoras com as lojas e perda no faturamento, podendo comprometer toda a empresa.

No fluxograma as atividades desenvolvidas por empresas terceirizadas estão marcadas em cinza, enquanto as desenvolvidas pela Camaleão estão com fundo branco.

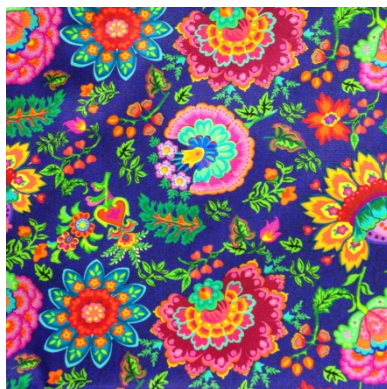
Figura 18 - Fluxograma Camaleão Cadernos



Fonte: O autor

O processo de produção começa no planejamento com base na quantidade vendida nos últimos três meses e no mesmo período do ano anterior. Após o planejamento da produção é feita a compra do tecido. Hoje esse tecido é adquirido de empresas nacionais com desenhos de artistas brasileiros que imprimem de forma digital ou rotativa. Na impressão digital o tecido recebe todas as cores ao mesmo tempo e a variedade de cores é infinita, já na impressão rotativa o tecido roda dentro de uma máquina onde recebe a cada giro uma tonalidade diferente compondo a imagem. Tecidos com impressão rotativa custam de 30% a 50% menos que tecidos digitais, porém a qualidade é muito diferente, pois os rotativos têm cores restritas e são mais grosseiros já que recebem diversas camadas de tinta.

Figura 19 - Exemplo padronagem com fundo infinito



Fonte: Acervo pessoal do autor

Figura 20 - Exemplo padronagem de estampa com sentido cabeça-pé



Fonte: Acervo pessoal do autor

Hoje a produção conta somente com tecidos digitais e as estampas são escolhidas com base nos produtos disponíveis mais vendidos e procurados pelos clientes, essa informação recebemos dos varejistas e vendedores individuais que estão em contato com o público diariamente. Os tecidos são comprados da marca Renata Blanco, outros artesãos também utilizam os mesmos tecidos, atualmente estamos expondo em locais diferentes, além do fato de os outros artesãos não estarem presentes em lojas, porém esse é um ponto crítico e carrega uma ideia de melhoria em relação a produção de estampas próprias.

Depois de feita a separação entre tecidos de fundo infinito e com sentido (vertical ou horizontal), é necessário calcular o melhor uso da metragem e distribuição nos diferentes modelos. Esse é um processo matemático no qual se deve considerar o tamanho de cada modelo, a quantidade que se pretende produzir de cada um e o tamanho total do tecido, levando em consideração também os limites da prancha onde é feito acabamento final do corte a laser.

Realizados os cálculos, o corte se dá em duas etapas, a primeira é uma espécie de pré corte onde se une 5 camadas de tecido e se corta utilizando tesoura ou máquina de corte para tecido em tamanhos de em média 75cm X 60cm. Essas camadas são entregues a um parceiro especializado em corte a laser que finaliza o processo no tamanho adequado de cada capa respeitando os cálculos iniciais. Essa quantidade de camadas (cinco) foi o máximo que conseguimos alcançar no corte a laser. Esse tipo de corte é o mais adequado pela redução do desperdício de tecido e acabamento sem desfiar. Esses eram dois grandes problemas da produção inteiramente manual do início.

O tecido no tamanho adequado é encaminhado para outro parceiro especializado na produção de diversos tipos de brindes que aceitou o desafio e compreendeu a produção como algo exclusivo e diferenciado, já que o produto é feito em parceria. Enquanto essa empresa parceira prepara as capas com o tecido enviado e os demais materiais comprados por ele em grande quantidade para atender demais clientes, preparamos o papel. O papel é comprado em resmas de 66cm X 96cm, um novo cálculo de aproveitamento é feito e esse papel é cortado por um terceiro parceiro no processo de produção. Os blocos de papel cortados são encaminhados para essa empresa de brindes que monta com a capa, coloca o

elástico e finaliza com o carimbo final da marca na folha de guarda da contra capa. A figura mostra o produto final acabado.

Figura 21 - Caderno capa de tecido acabado



Fonte: Acervo pessoal do autor

Em relação aos cadernos de capa kraft, esses produtos têm seu processo de produção muito simplificado, durando em torno de 6 dias para produzir uma média de 300 cadernos. O primeiro passo, após a compra e corte do papel é a impressão da capa. Hoje a empresa conta com mais de 30 modelos de capas e a produção sempre é com foco nas mais vendidas, considerando as capas que estão com estoque limitado para que as opções não falem. Como essa produção é muito rápida é possível fazer dessa forma. Depois de imprimir a capa, o papel é comprado com base na quantidade de capas que se pretende produzir. Esse papel é cortado já sendo separado de 15 em 15, como o caderno é brochura, ele terá 30 folhas, ou seja, 60 páginas. As folhas são gramatura 90, isso dá a impressão do caderno ser mais grosso mesmo tendo poucas folhas. Essa característica é duplamente positiva, é positiva porque atende um público interessado em desenhar e precisa de um papel mais encorpado e é positiva também porque o papel mais grosso é 15% mais caro que o papel mais fino, porém produz 30% mais tendo em vista que se fosse utilizar o papel mais fino seria necessário colocar 20 folhas.

As capas impressas e o papel cortado com os miolos já separados com o número de páginas correta são entregues para uma gráfica parceira que dobra, grampeia e refila, que significa cortar as laterais pois elas se desencontam no processo da dobra.

Esse modelo tem os tamanhos A6 10cm X 7cm e A5 21cm X 14cm. A figura mostra o produto final acabado.

Figura 22 - Caderno capa Kraft acabado



Fonte: Acervo pessoal do autor

Depois da produção, os produtos são organizados no estoque que compreende duas estantes de ferro no tamanho de altura: 175cm, largura: 80 cm e profundidade: 28,5cm localizado na sede da empresa no atelier da rua Sofia Veloso número 101 na Cidade Baixa em Porto Alegre. O objetivo da Camaleão é manter o menor volume possível de estoque, pois produto produzido significa recursos estagnados. Porém, é necessário manter um estoque suficiente para abastecer as

lojas com tranquilidade, responder rapidamente aos clientes, suprir os vendedores externos e aproveitar oportunidades de feiras e eventos. Com base na quantidade que o estoque comporta e na demanda dos clientes, estimamos que o volume de estoque adequado seja em torno de 200 cadernos de capa de tecido dividido em todos os modelos e 500 cadernos de capa kraft divididos em pequenos e médios.

O estoque deve ser um local muito seco e seguro, onde o papel não corra risco de absorver umidade ou ficar exposto ao sol. Esses componentes podem causar perdas significativas na qualidade dos produtos. Exposição ao calor em excesso enverga as capas e a umidade pode mofar o miolo.

O estoque precisa estar sempre organizado e bonito pois ele é o mostruário da empresa no caso de receber a visita de algum cliente, o que raramente ocorre, pois os clientes compram direto da loja ou de vendedores externos, porém sempre tem algum cliente que quer ver todas as capas e modelos disponíveis e o estoque precisa estar sempre limpo e bem organizado para receber qualquer pessoa.

A distribuição é feita para as lojas seguindo uma divisão de zonas segmentando a cidade de Porto Alegre em 4 regiões mais a Grande Porto Alegre e Serra que compreende Caxias, Bento Gonçalves e Farroupilha. As 4 regiões foram divididas por localidade do mais próximo ao mais distante do local onde a empresa está situada. A organização em regiões facilita a visita e reposição de produtos que é feita propriamente pela Lisiane Passuelo através de aplicativos de transporte como o Uber. Os cadernos são colocados nas lojas em forma consignada, ou seja, a loja não precisa dar nenhum adiantamento para iniciar as vendas, os acordos são feitos mensalmente repondo e cobrando apenas os cadernos vendidos.

A venda hoje é dividida em vendedores externos e lojas. No caso das lojas os produtos são distribuídos em visitas que são agendadas pelo telefone conforme a região e o tipo de cada cliente. Os clientes foram separados em A, B e C. São status que traduzem não só os clientes que mais vendem até os que menos vendem como a periodicidade de visitas. Não vale a pena fazer uma visita para repor menos de 3 cadernos, porque não cobriria os custos de transporte e tempo empenhado na visita e cobrança. O ideal para justificar a visita é uma reposição de em média 10 cadernos, porém nem todas as lojas vendem mais de 10 cadernos por mês, por isso algumas lojas são visitadas apenas trimestralmente. A venda através dos

vendedores externos começa com um pequeno treinamento sobre como explicar a respeito dos cadernos e onde vender. O vendedores também realizam o acerto dos valores de forma consignada. As vendas pelo site ainda não estão acontecendo, pois exigem grande empenho em manutenção das redes sociais, organização da loja virtual, envio de produtos e suporte aos clientes. Esse canal é uma sugestão de melhoria, pois apesar do envolvimento para que as vendas ocorram ser grande o retorno justifica podendo ter uma venda maior que a soma de todas as 80 lojas comas quais a Camaleão trabalha atualmente.

Depois da venda o acompanhamento das cobranças é muito importante, pois algumas lojas pedem prazos de pagamento de mais de 30 dias, mesmo depois de já terem vendido os cadernos, sendo necessário cobranças semanais e até diárias para não comprometer o fluxo de caixa e a produção de novos produtos impactados pelo acerto financeiro com as lojas e vendedores.

A cobrança é acompanhada pelo envio de notas fiscais e contato com as lojas em paralelo à alimentação desses dados nas planilhas e controles internos para a avaliação de resultados e controle de vendas que, posteriormente, são utilizados para avaliar o processo, mensurar e fazer nova produção. A análise do fluxograma e contato com todos os parceiros da produção apontam que a quantidade produzida pode aumentar em mais de 10 vezes a atual. O processo é diluído em diversos parceiros, o que não sobrecarrega a produção para nenhum deles, o que evidencia o que gargalo está nas vendas e demais atividades que são desempenhadas unicamente pela Lisiane. Abaixo a lista das atividades terceirizada:

- Corte do tecido
- Produção dos cadernos de tecido
- Corte do papel
- Impressão das capas de papel
- Produção com grampo e refilo dos cadernos de papel)

6.5 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing da Camaleão Cadernos seguindo as referências da análise bibliográfica. Começou, do ponto de vista tático, com a realização da análise do “Mix de Marketing” da empresa, utilizando a abordagem conhecida como os 4 P’s de McCarthy. Estes P’s representam: produto (e/ou serviço), preço, promoção e praça (ou canais de distribuição). Na esfera estratégica a proposta de valor oferecida compreendeu a definição da marca, que é a caracterização do valor que se pretende atender. Ainda no plano estratégico o mercado alvo foi melhor entendido na análise da matriz produto x mercado na qual possibilitou-se avaliar não só os mercados onde a empresa atua como também as possibilidades de crescimento e conquista de novos mercados e produtos. Finalizando as análises estratégicas de marketing temos a análise da matriz SWOT, que evidenciou através das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, uma série de pontos a melhorar para um posicionamento de marca mais eficiente e por fim a análise de cenários considerando o ponto de vista ambiental, político, sócio cultural, econômico, demográfico e tecnológico.

A partir de todas essas análises partimos para a principal parte que articula e dá sentido à toda análise, a implementação. A implementação no plano de marketing é o plano de ação que compreendeu os três principais aspectos: atividade (detalhamento do que se deve fazer); responsável (recurso humano que precisa ser alocado para a entrega da atividade) e prazo (limite de tempo necessário para tornar o plano real).

6.5.1 Os 4 P’s de Marketing

O empenho em elaborar a análise tática envolvendo o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) foi fundamental para visualizar a empresa como

um todo e mensurar a importância de cada um desses itens nas análises estratégicas que seguiram. Essa análise também foi necessária sobre o posicionamento da empresa no mercado em relação às diferenciações. No caso da Camaleão, a empresa objetiva a diferenciação a partir de uma estratégia de posicionamento de produto. Percebeu-se que a diferenciação com foco em preço não era o objetivo devido à grande concorrência e os fatores que tornam esse produto especial para um determinado nicho de mercado.

6.5.1.1 Produto

A lista de produtos se divide em modelos de capa de tecido nos tamanhos pequeno, médio, bloco e grande e modelos de capa kraft nos tamanhos pequeno e médio. Abaixo a lista de completa com suas respectivas características:

- Caderno médio: 14x21 80 folhas de papel pólen gramatura 80 bold. Esse produto é o “carro chefe”, foi o primeiro produto desenvolvido e hoje é o mais vendido entre os cadernos de tecido.
- Caderno grande: 18x25 80 folhas de papel pólen gramatura 80 bold. Essa versão foi desenvolvida para estudantes, o tamanho é intermediário entre um caderno universitário e um caderno médio.
- Caderno pequeno: 10x14 80 folhas de papel pólen gramatura 80 bold. Esse caderno é o mais vendido para presente, porque ele é menor e o preço é mais acessível, ele também faz kit com o caderno médio.
- Bloco: 13x21 80 folhas de papel pólen gramatura 80 bold. É um caderno com o espiral na parte superior, é usado para anotações e caderno de receitas.
- Caderno médio de papel A5 capa kraft 240g e miolo 30 folhas papel reciclado gramatura 90. Essa é a versão de caderno com uma mensagem na capa, alguns têm personalidades. São cadernos com um posicionamento mais crítico, diferente dos cadernos de tecido que apenas são bonitos

esteticamente, esses apesar de mais frágil são mais interessantes culturalmente.

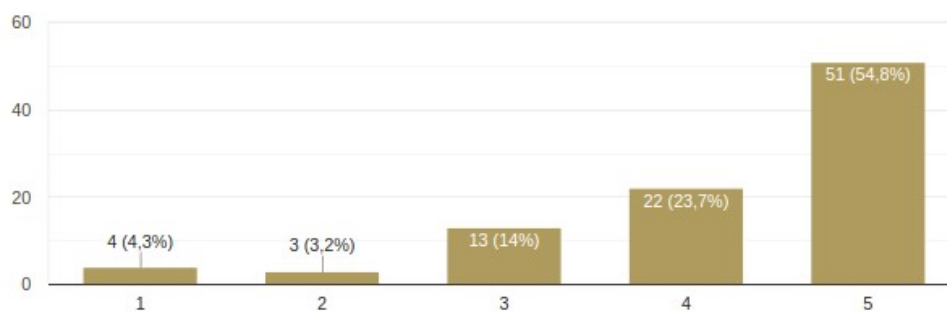
- Caderno pequeno de papel A6 capa kraft 240g e miolo 30 folhas papel reciclado gramatura 90. Mesma versão acima, porém com a metade do tamanho.

Para que os cadernos sejam diferenciados em termos de produto, temos fatores intrínsecos que envolvem as características emocionais que fazem parte do posicionamento da marca e outras características tangíveis em relação aos detalhes do produto que são importantes para sustentar o posicionamento da marca e atender as necessidades dos clientes. Abaixo algumas características do produto e o levantamento da opinião de clientes através de pesquisa realizada.

- Capa: Feita com tecido 100% algodão com estampas produzidas pela designer de tecidos Renata Blanco que reúne criatividade a tendências atuais de design. A pesquisa Survey realizada para elaboração deste trabalho mostrou que a capa é o fator mais importante na decisão de compra do produto com nível máximo de importância para 54,8% das pessoas que responderam a pergunta.

Figura 23 - Survey com clientes, pergunta sobre a capa
Qual a importância do design e material da capa?

93 respostas



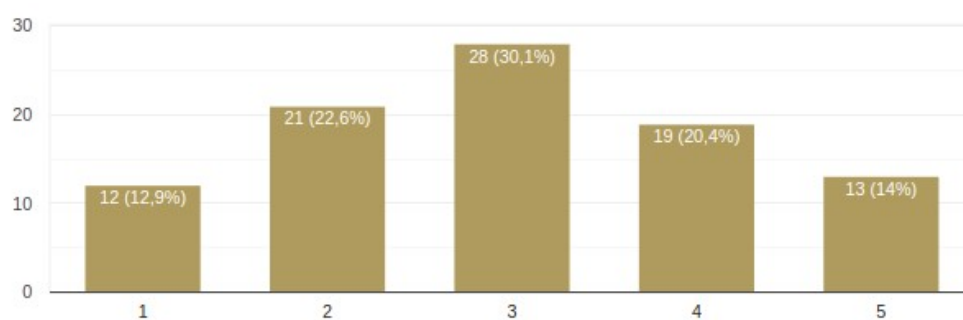
Fonte: Pesquisa Survey

- **Miolo:** O interior é feito com papel pólen sem pauta na coloração marfim opaco. Essa coloração reflete menos a luz, o que é mais agradável aos olhos. O papel pólen também é livre de ácido possibilitando guardar fotos dentro do caderno sem prejuízo do tempo para o papel fotográfico, ou seja, não amarela as fotos. Esse papel tem a gramatura 80 bold, isso significa que ele é mais grosso e por isso melhor para escrever com diferentes tipos de caneta. A ausência da pauta também proporciona mais liberdade e criatividade no uso do espaço da folha. Sobre o miolo as três perguntas realizadas se referem a gramatura do papel, a arte do interior (para identificar qual a preferência em relação ao miolo ser pautado, pontado ou pontilhado) e a cor do papel.

Figura 24 - Survey com clientes, pergunta sobre o papel

Qual a importância do papel ser mais grosso?

93 respostas

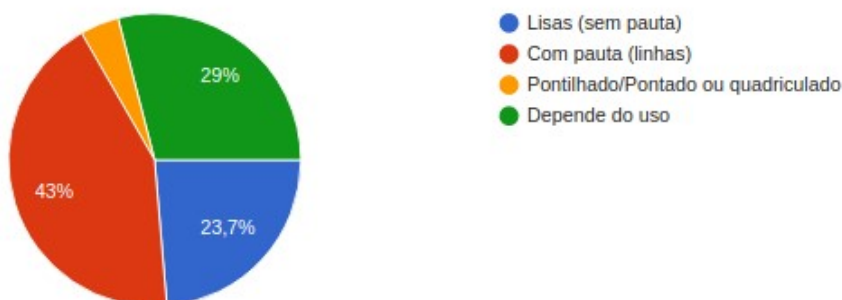


Fonte: Pesquisa Survey

Figura 25 - Survey com clientes, pergunta sobre o miolo

Em relação ao interior das folhas você prefere

93 respostas

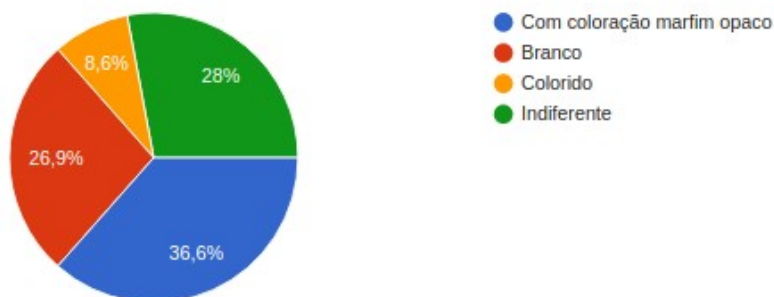


Fonte: Pesquisa Survey

Figura 26 - Survey com clientes, pergunta sobre o miolo

Em relação a cor do papel, você prefere:

93 respostas



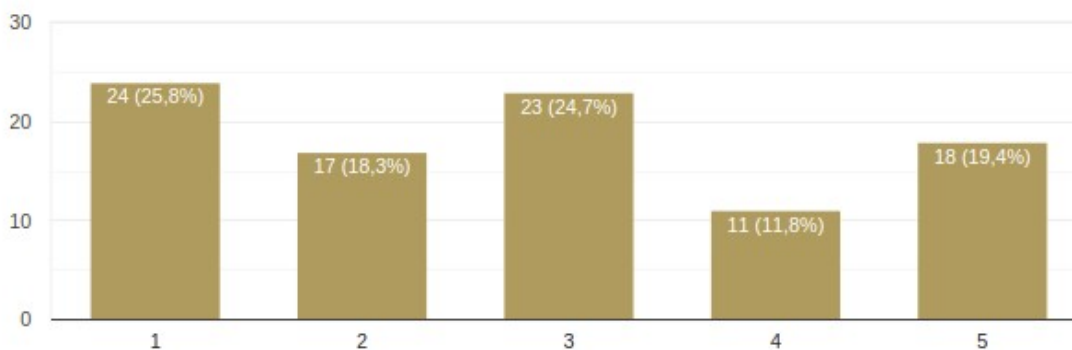
Fonte: Pesquisa Survey

- Fechamento: O caderno conta com um elástico colorido que faz o fechamento da capa e possibilita a segurança para guardar folhas soltas no interior do caderno. A pesquisa mostrou que o fechamento não é um fator significativo ou determinante da escolha pelo cliente.

Figura 27 - Survey com clientes, pergunta sobre o fechamento

Qual a importância de ter fechamento com elástico?

93 respostas



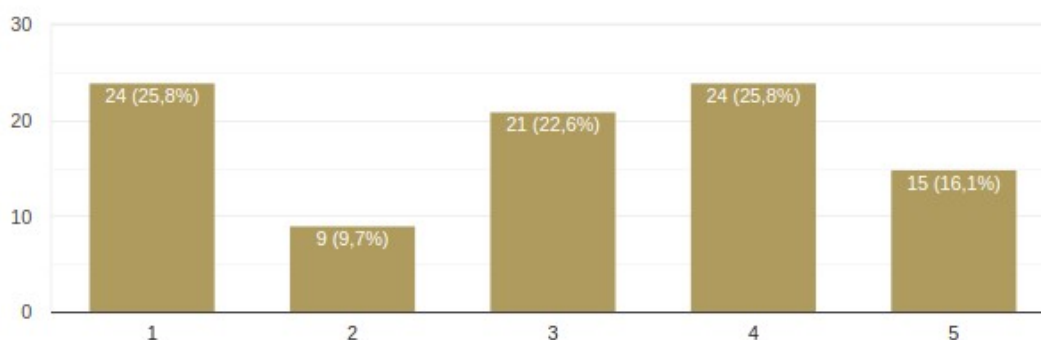
Fonte: Pesquisa Survey

- Espaço para o lápis: Um elástico no interior possibilita guardar uma caneta ou lápis que ficarão presos junto ao caderno.

Figura 28 - Survey com clientes, pergunta sobre o suporte para caneta ou lápis

Qual a importância de ter suporte para a caneta ou lápis?

93 respostas



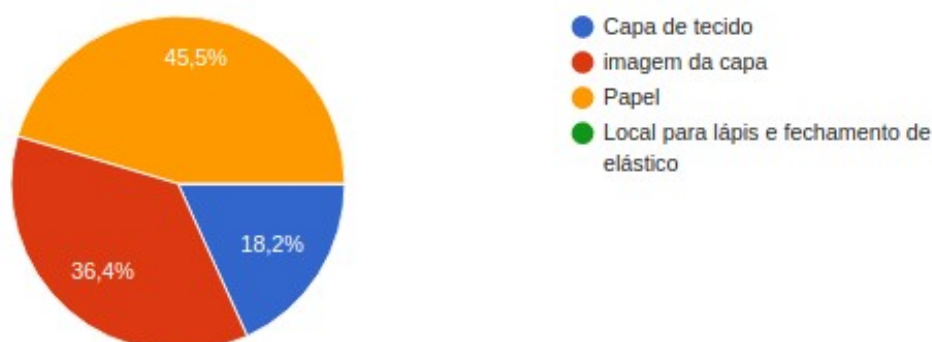
Fonte: Pesquisa Survey

Quanto aos cadernos de capa kraft, a diferenciação fica a critério da personalidade ou frase motivacional estampada na capa do cadernos e a questão da sustentabilidade, já que os cadernos são feitos com papel reciclado.

Figura 29 - Survey com lojistas, pergunta sobre os atributos do caderno

Na sua opinião, qual a importância para seus clientes de cada atributo do caderno para a decisão de compra:

11 respostas



Fonte: Pesquisa Survey

6.5.1.2 Preço

A composição do preço é basicamente o total de custos em materiais e com os parceiros de produção mais os gastos administrativos e em transporte multiplicado por 2, objetivando um lucro de 100%. Apesar do preço não ser um fator diferenciador no caso da Camaleão, ele está posicionado de forma estratégica entre as marcas mais populares com foco em preço e as marcas com grande diferenciação que investem massivamente em propaganda e posicionamento de marca. O objetivo é que o produto tenha as mesmas características das marcas mais caras, porém com um valor pouco acima das marcas populares.

Existe um cuidado em manter o preço mínimo de cada produto e esse limite é salientado para as lojas na hora da negociação, como todas as 80 lojas estão concentradas em poucas cidades, muitas lojas concorrentes com proximidade geográfica acabam sabendo o preço que estão praticando mutuamente através dos clientes que transitam entre as lojas e, por isso, ter negociações diferentes entre lojas gera inseguranças e não fidelização de clientes na hora da negociação. Então, o preço mínimo de venda deve ser um fator de muito cuidado e atenção, uma das poucas exigências que a marca faz ao varejo.

Já na venda pela internet o preço se torna pouco atraente. Primeiro porque nesse canal a oferta de produtos diferenciados é muito maior que nas lojas de bairro, segundo porque o cliente não pode tocar no produto, momento no qual percebe de fato a diferença dele em relação às outras marcas e, por fim, porque a Camaleão ainda não tem um material de divulgação que consiga vender o produto pela internet valorizando todos os seus diferenciais e justificando seu preço de venda, ou seja, não existe um posicionamento de marca forte o suficiente para impactar o cliente mesmo pela internet.

A percepção dos clientes em relação ao preço foi pesquisada em survey enviada aos clientes lojistas e às pessoas com perfil de cliente final. 81% das lojas entrevistadas responderam que os clientes acham caro, mas muitos estão dispostos

a pagar porque reconhecem a qualidade e os diferenciais, ninguém respondeu que os clientes percebem o preço como acessível.

Figura 30 - Survey com lojistas, pergunta sobre o preço para os clientes

Sobre o preço de venda. Você acredita que

11 respostas



Fonte: Pesquisa Survey

Quanto a forma de negociação com o varejo, a Camaleão utiliza o método de consignação recebendo apenas depois que o produto foi vendido. Foi realizada uma pergunta em relação a essa forma de pagamento e verificou-se que 88,8% das lojas afirmam que o consignado é praticado em até 50% dos produtos da loja. Em relação aos clientes pessoa física 80,08% preferem pagar esse tipo de produto a vista em dinheiro ou no débito.

Figura 31 - Survey com lojistas, pergunta sobre a forma de pagamento

Qual o percentual de fornecedores que trabalham em consignado?

9 respostas

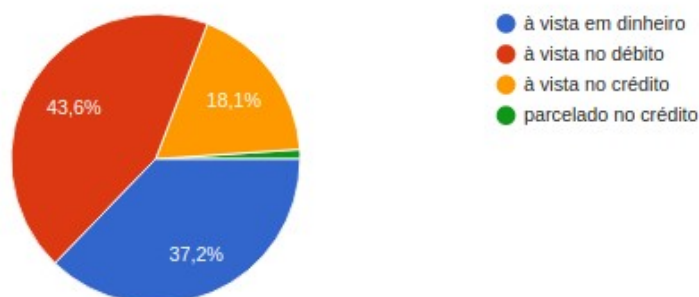


Fonte: Pesquisa Survey

Figura 32 - Survey com clientes, pergunta sobre a forma de pagamento

Qual a forma de pagamento você prefere para esse tipo de produto

94 respostas



Fonte: Pesquisa Survey

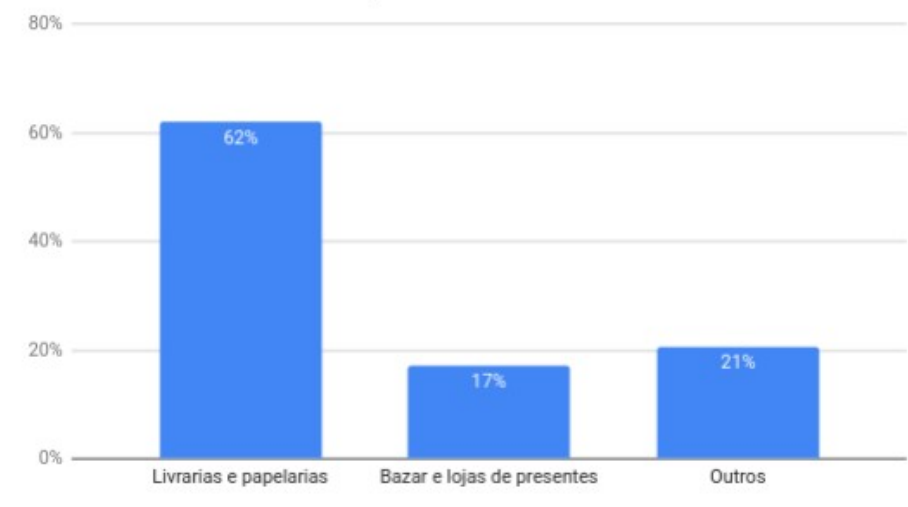
6.5.1.3 Praça

Quanto a distribuição a marca está presente em mais de 80 lojas na região Sul, nas cidades de Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Farroupilha. Pode expandir para muitas outras regiões, principalmente cidades com grandes universidades ainda em áreas não exploradas como é o caso de Santa Maria e Pelotas.

Pelo fato de ser uma marca artesanal a Camaleão Cadernos também se diferencia pela presença em feiras e eventos, onde a maioria das marcas não circula. Esse é outro diferencial em relação a praça que podemos observar. Por último, um ponto importante em relação a praça é a presença nas redes sociais e internet, que hoje é o principal meio de venda de produtos artesanais e ainda não foi explorada no caso da Camaleão, se mostrando como o maior ponto de crescimento em potencial, conforme mostra a figura abaixo sobre a pesquisa de canais de divulgação.

Figura 33 - Survey com clientes, pergunta sobre praça

Onde você costuma comprar cadernos?



Fonte: Pesquisa Survey

6.5.1.4 Promoção

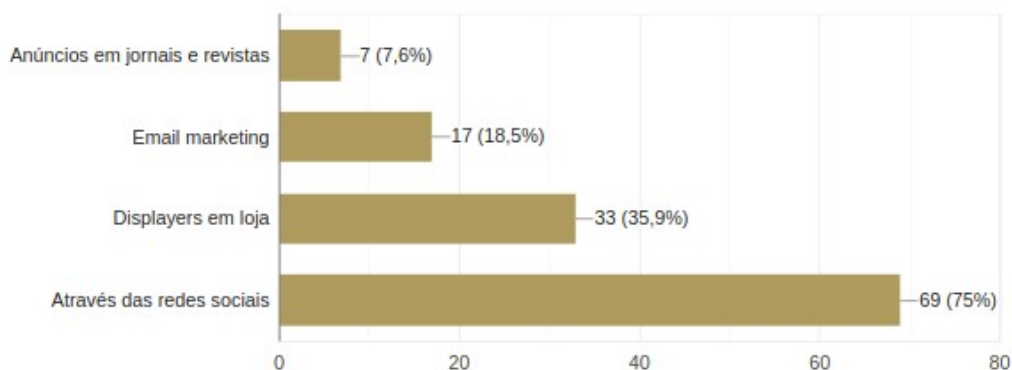
Promoção é o ponto de maior desafio para a Camaleão Cadernos. Hoje os produtos são vendidos sem nenhum tipo de material de divulgação. A marca só foi estampada nos cadernos recentemente e não tem nem mesmo um material para que os vendedores das lojas saibam apresentar o produto aos clientes. A característica artesanal poderia ser mais explorada assim como as características dos produtos em si. Muitas pessoas, por exemplo, compram os cadernos e não sabem para que serve ou não percebem a presença do elástico para guardar o lápis.

Em todos os canais a promoção deve ser reestruturada, principalmente online, onde o custo para fazer qualquer campanha é muito baixo e o retorno pode ser rápido e mensurável.

Figura 34 - Survey com clientes, pergunta sobre divulgação

Como você gostaria de ser informada sobre novidades desse tipo de produto

92 respostas



Fonte: Pesquisa Survey

6.5.2 Macroambiente e Cenários

A análise dos cenários levou em consideração todas as dimensões do ambiente externo. A figura 23 mostra as principais tendências dentro de cada dimensão, seguida da consequência e impacto para o negócio da Camaleão. As dimensões de maior impacto são a de ambiente social e tecnológico, ambas com pontos positivos e também negativos.

Figura 35 - Análise dos cenários

Elementos	Tendência	Consequência	Impacto
Competitivo	Entrada de novos concorrentes ⁹	Criação de novos produtos por artesões tem se tornado moda	Negativo
Econômico	Desemprego ¹⁰	Encolhimento da economia e retenção de dinheiro.	Negativo

⁹ "o artesanato como alternativa de trabalho e renda. - Mestrado"

<http://www.mapp.ufc.br/images/disserta%C3%B5es/2011/MARIA-EDNY-SILVA-LEMOS.pdf>.

Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁰ "Mercado de trabalho e ocupação - UFPel." <https://wp.ufpel.edu.br/observatoriosocial/tag/mercado-de-trabalho-e-ocupacao/>. Acessado em 7 dez. 2018.

Político	Aumento de feiras e eventos relacionados a economia solidária ¹¹	Divulgação externa e comercialização com possibilidade de trocas e contato com outros artesãos	Positivo
Social	Envelhecimento da população nacional ¹²	Valorização da escrita a mão	Positivo
Social	Valorização do trabalho manual/artesanal - Movimento Compro de quem faz ¹³	Crescimento de feiras e possibilidades de venda	Positivo
Social	Mudança no hábito de escrita. Utilização de dispositivos para anotações, como notebooks e tablets inclusive em escolas e faculdades ¹⁴	Diminuição do uso da escrita a mão e do consumo de papel	Negativo
Social	Tendência a individualidade, algo que tenha a personalidade do cliente ¹⁵	Possibilidade de maior customização e personalização	Positivo
Tecnológico	Aumento do número de aplicativos para organização pessoal através do celular ¹⁶	Redução da demanda por Cadernos/Agendas	Negativo
Tecnológico	Alcance a diversos nichos de mercado ¹⁷	Alcançar consumidores interessados mais facilmente	Positivo
Tecnológico	Facilidade para criação de lojas virtuais e crescimento da comercialização através da internet ¹⁸	Comércios pequenos e produtores independentes podem criar lojas online em um dia e comercializar seus produtos rapidamente	Positivo
Tecnológico	Crescimento de empresas que intermediam o pagamento	A facilidade de opções de parcelamento incentivam compras por	Positivo

¹¹ "Economia solidária como estratégia de desenvolvimento Uma ... - Ipea." <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area2/area2-artigo21.pdf>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹² "População - IBGE." <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao.html>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹³ "Compro de Quem Faz." <http://comprodequemfaz.com.br/>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁴ "Será o Fim do Papel? Os Avanços Tecnológicos e ... - ResearchGate." 1 ago. 2018, https://www.researchgate.net/publication/263927117_Sera_o_Fim_do_Papel_Os_Avancos_Tecnologicos_e_seus_possiveis_Impactos_no_Consumo_de_Papel. Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁵ "Individualização de Produtos – Tendências Digitais – Medium." 20 ago. 2018, <https://medium.com/tend%C3%A2ncias-digitais/objetos-para-o-indiv%C3%ADduo-a4adbb1b7326>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁶ "6 apps para você se livrar de vez da agenda de papel - VivaReal." 6 set. 2017, <https://www.vivareal.com.br/vivacorretor/6-apps-para-voce-se-livrar-de-vez-da-agenda-de-papel/>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁷ "Conheça as maiores vantagens do e-commerce de nicho." <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/conheca-as-maiores-vantagens-do-e-commerce-de-nicho/>. Acessado em 7 dez. 2018.

¹⁸ "Navegabilidade e usabilidade para loja virtual - Blog Loja Integrada." 27 mar. 2017, <https://blog.lojaintegrada.com.br/navegabilidade-e-usabilidade-para-loja-virtual/>. Acessado em 7 dez. 2018.

	como pagseguro, paypal e etc ¹⁹	impulso	
--	--	---------	--

Fonte: O autor

A análise dos cenários foi interessante porque proporcionou a visão por diferentes prismas. O mesmo elemento que pode ser considerado um fator negativo, pode ser transformado em um ponto de competitividade se visto por outro ângulo dentro da empresa. Por exemplo, a questão do desemprego e encolhimento da economia, isso é realmente um problema bem complicado do ponto de vista que os clientes estão consumindo menos, mas pode ser uma oportunidade para buscar vendedores que queiram trabalhar justamente influenciados por essa situação de crise e motivação para ganhar uma renda extra. Na elaboração do quadro foi escolhido o impacto mais provável e direto de cada tendência.

6.5.3 Matriz produto/Mercado

Na matriz produto mercado da Camaleão Cadernos temos o mercado indireto, onde a venda é feita por uma loja que atua como intermediário entre a empresa e o cliente e o próprio cliente final quando a venda é feita através dos canais de contato direto com vendedores ou site.

Na venda indireta os mercados são lojas segmentadas com as seguintes características abaixo:

- Bazar, presentes, decoração e lojas voltadas para produtos artesanais
- Papelarias e livrarias
- Gráficas, tabacarias, restaurantes e cafés
- Lojas em universidades

¹⁹ "PagSeguro, Paypal ou MercadoPago: qual escolher para minha loja" 24 jul. 2018, <https://www.umb.digital/blog/pagseguro-paypal-ou-mercadopago-qual-escolher-para-minha-loja-virtual/>. Acessado em 7 dez. 2018.

Na venda direta os mercados são segmentados com as seguintes características abaixo:

- Estudantes
- Presentes
- Criativos em geral
- Planejadores

Os produtos são os mesmos que vimos no mix de marketing divididos em: capa dura de tecido e capa de papel Kraft. A matriz foi estruturada conforme a figura abaixo:

Figura 36 - Matriz Produto Mercado

Produto/Mercado		Tecido Médio	Tecido Pequeno	Tecido Grande	Tecido Bloco	Papel Médio	Papel Pequeno	
		LOJAS	Bazar, presentes, decoração e artesanal	X	X		X	X
Papelarias e Livrarias	X		X	X	X			
Outros (gráfica, tabacaria, restaurante, cafés e etc)	X		X		X			
Lojas em universidades	X		X	X	X			
CLIENTE FINAL	Vendedores	Estudantes	X		X			
		Presentes	X	X	X	X	X	X
		Criativos em geral	X	X	X	X	X	X
		Planejadores	X	X	X	X	X	X

Fonte: O autor

As estratégias de crescimento que podemos estruturar a partir da matriz produto/mercado envolvem os quatro quadrantes: penetração e crescimento de mercado, desenvolvimento de produto e diferenciação. Nesse caso foram incluídos produtos e mercados que a empresa pretende atingir no futuro. Produtos como refil dos cadernos de tecido e cadernos no estilo brochura, conforme foi avaliado na pesquisa a respeito de atributos que não podem ser atendidos pelo mercado, mas que tem procura pelos clientes. Em relação aos mercados foi decidido a loja virtual como mercado de crescimento pelo seu potencial e visibilidade junto aos clientes. Abaixo a figura com as estratégias de crescimento.

Figura 37 - Matriz Produto Mercado: Estratégia de crescimento

Produto/Mercado		Tecido Médio	Tecido Pequeno	Tecido Grande	Tecido Bloco	Papel Médio	Papel Pequeno	Refil	Caderno brochura	
LOJAS	Bazar, presentes, decoração e artesanal	X	X		X	X	X			
	Papelarias e Livrarias	X	X	X	X			X	X	
	Outros (gráfica, tabacaria, restaurante, cafés e etc)	X	X		X				DESENV. DO PRODUTO	
	Lojas em universidades	X	X	X	X			X	X	
CLIENTE FINAL	Vendedores	Estudantes	X		X			X	X	
		Presentes	X	X	X	X	X	X	X	
		Criativos em geral	X	X	X	X	X	X	X	X
		Planejadores	X	X	X	X	X	X	X	X
	SITE	Estudantes	X		X				X	X
		Presentes	X	X	X	X	X	X	X	X
		Criativos em geral	X	X	X	X	X	X	X	DIVERSIFICAÇÃO
		Planejadores	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: O autor

6.5.4 Matriz BCG

A Matriz BCG da Camaleão Cadernos mostrou como lidar com cada segmento de produtos dependendo da participação relativa no mercado e taxa de crescimento. Abaixo a segmentação que foi feita:

Produtos estrela: são os cadernos médio, pequeno e bloco de capa de tecido, são cadernos que chamam a atenção e se destacam na loja, não podem faltar em estoque e devem estar sempre nas análises e planejamento da empresa. São a vitrine que chamam para dentro da loja.

Vaca leiteira: são os cadernos de capa kraft. Esses cadernos têm o valor bem abaixo dos demais sem perder seu posicionamento de marca e por isso são muito fáceis de vender. São os produtos geradores de caixa. São produzidos de forma bem simples e rápida e vendidos dessa forma também

Ponto de interrogação: são produtos em teste pela empresa, é o caso do refil do caderno médio. A longo prazo a empresa planeja vender refil para os cadernos no mesmo volume que vende os próprios cadernos, mas hoje esse é um mercado em teste, ainda não possui embalagem nem explicação ou definição de como trocar

o refil. Esse teste é realizado cliente a cliente avaliando a viabilidade da implantação completa deste produto no mercado.

Abacaxi: Nesse quadrante estão os cadernos grandes, é um caderno com grande rentabilidade, mas poucas vendas. Existe a possibilidade de baixar o preço, de qualquer forma isso não impactaria em maiores vendas e a logística desse caderno é complicada devido ao seu tamanho ser maior. Eles vendem pouco, mas a empresa precisa ter para entrar nas lojas com uma gama de produto apresentável com opção para estudantes.

Figura 38 - Matriz BCG

		Participação relativa no mercado	
		Alta	Baixa
Taxa de crescimento do mercado	Alta	Estrela - Médio/bloco/pequeno de tecido 	Ponto de interrogação - Refil 
	Baixa	Vaca Leiteira - Médio e Pequeno Kraft 	Abacaxi - Grande de tecido 

Fonte: O autor

6.5.6 Clientes

Os clientes foram segmentados por uso dos cadernos. São os mesmos mercados já trabalhados na matriz produto/mercado. Porém, aqui estruturamos e descrevemos as características de cada um para aprofundar nossa análise.

Abaixo os clientes B2C, ou seja, clientes que compram diretamente em feiras ou de vendedores externos:

- Estudantes: pessoas do ensino básico, médio ou ensino superior, principalmente nos cursos de arquitetura e design que buscam nos cadernos uma inspiração para o estudo.
- Presentes: buscam presentear com uma inspiração para a escrita ou desenho.
- Criativos em geral: são pessoas que buscam os cadernos para desenhos, poemas etc interessados em expressão manual.
- Planejadores: buscam os cadernos para se organizar. Fazer seu diário de bordo. São pessoas interessadas em crescimento e atingimento de metas. Usam o caderno como seu coach pessoal.

A Camaleão Cadernos está presente em diferentes pontos de venda. De livrarias a restaurantes. Esse é um dos diferenciais e pontos positivos, a curiosidade é que locais como restaurantes e cafés algumas vezes vendem mais que muitas livrarias e papelarias.

Abaixo o detalhamento dos mercados de venda B2B, ou seja, lojas:

Bazar, presentes, decoração e lojas artesanais: lojas de produtos variados. Estão interessados em manter a loja bonita e chamativa. Foco em cores e desenhos. Os produtos de maior interesse são cadernos pequenos, blocos e médios.

Papelarias/Livrarias: lojas interessadas em variedade de produtos. Vendem grandes, médios, pequenos e blocos. Coloridos ou cor lisa.

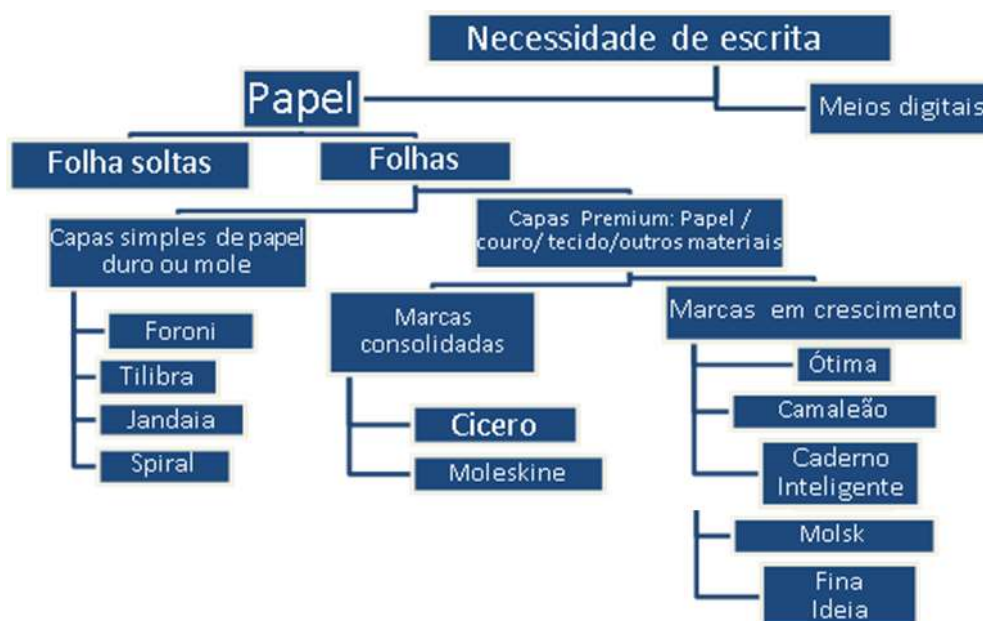
Outros (gráfica, tabacaria, restaurante, Cafés etc) : clientes com demandas específicas. Ex: Restaurante Mantra vende cadernos com estampas indianas. Interesse em variedade, pouca quantidade devido ao espaço reduzido para esse tipo de produto. Gostam de cadernos para “enfeitar” a loja.

Lojas em universidades: interesse em cadernos grandes e médio. Estampas mais discretas, mesmo que coloridas. Não entra estampas "regredidas" como coruja, smiles e etc.

6.5.7 Concorrentes e fatores diferenciadores

Para analisar profundamente os clientes o primeiro passo foi desenvolver a hierarquia do produto para verificar quem são os concorrentes diretos e indiretos da Camaleão Cadernos conforme mostra abaixo:

Figura 39 - Hierarquia de Produto



Fonte: O autor

Abaixo os principais concorrentes:

Moleskine: marca internacional presente em 105 países, em cerca de 27.100 pontos de venda. Muita diferenciação e qualidade. Produto líder mundial na categorias de cadernos premium com mais de 14 milhões de cadernos vendidos por ano. O principal diferencial da Moleskine é saber contar uma história, usando nomes famosos como Picasso e Van Gogh, a Moleskine se auto intitulou como a marca ou a descendente direta da marca usada por esses artistas. São produzidos com capas de couro sintético e diversas opções de modelos e miolos (quadriculado, pautado, pontilhado e etc).

Cícero: marca brasileira que tende a crescer. Boa relação com designers e artistas que compõem capas diferenciadas em coleções exclusivas. A Cícero é o Moleskine tropical, com a mesma qualidade e formato dos cadernos moleskine a Cícero abusou das cores e imagens brasileiras e de artistas brasileiros se promovendo como uma marca regional de qualidade internacional.

Ótima: marca brasileira situada no Paraná. Produz cadernos, fichários, agendas e outros produtos como papéis autocolantes. É referência em produtos diferenciados na região sul. Como gráfica a ótima abusa dos miolos personalizados com uma impressão de qualidade em todo produto, até mesmo na folha de guarda que normalmente é lisa. Valoriza o produto embalando o mesmo em sofisticadas caixas de papel duro.

Caderno Inteligente: novo conceito, produto intermediário entre um caderno e um fichário. É um caderno com discos no lugar do espiral, esses discos possibilitam arrancar as folhas e colocá-las sem prejuízo para o caderno. É um produto nacional com tecnologia alemã que traz um conceito inovador e muito diferenciado. Cresce e se destaca pela grande presença nas redes sociais e internet através de parceria com blogueiros e outros influenciadores digitais.

Molsk: marca brasileira focada em personalização do miolo e capa, planners e cadernos customizados. Seu principal produto é a agenda *acelera*, que como o

nome sugere, promete ajudar a realização de planos e metas de forma mais rápida para quem seguir o programa impresso na agenda.

Fina Ideia: marca brasileira que foi criada inicialmente para produção de cartões no estilo feito a mão, com o sucesso dos produtos nessa linha começaram a desenvolver diversos outros como cadernos, planners, agenda e até porta lápis e chaveiros. A comunicação da marca é voltada para o público infantil. Usa personagens como unicórnio, flamingo, lhama, bicho preguiça, cactus e etc.

Na pesquisa a Survey essas marcas não foram as mais citadas, a maioria das pessoas que responderam a pesquisa disse não se influenciar por esse fator, porém diversas pessoas responderam que as principais marcas são Tilibra, Credeal, Foroni, Jandaia, etc. De qualquer forma, essas não entram em nossa análise porque em termos de produto diferenciado com a questão artesanal e sustentável as marcas que competem entre si são as detalhadas acima. Por isso elaboramos o gráfico de fatores diferenciadores com as principais características dos produtos e o posicionamento de cada marca na comparação.

Figura 40 - Fatores diferenciadores

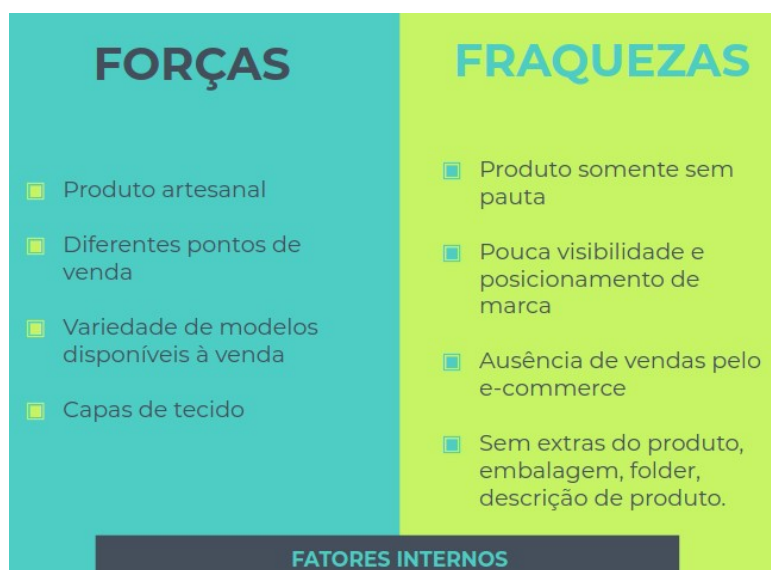
	Camaleão	Moleskine	Cicero	Ótima	Caderno Inteligente	Molsk	Fina Ideia
Papel pólen	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Bolso Interno	Não	Varia	Varia	Sim	Não	Varia	Varia
Marca Página	Não	Sim	Sim	Varia	Sim	Sim	Varia
Local para Lápis	Sim	Sim	Sim	Varia	Varia	Varia	Varia
Grau de Substituição	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Percibilidade	Média	Baixa	Média	Baixa	Baixa	Média	Média
Preço	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio/Alto	Alto
Logística	Livrarias Papelerias, Lojas de presentes Feiras e vendedores	Papelerias Premium	Papelerias Premium e algumas lojas	Livrarias e Papelerias	Site e poucas papelerias	Site	Papelerias Premium

Fonte: O autor

6.5.8 Matriz SWOT

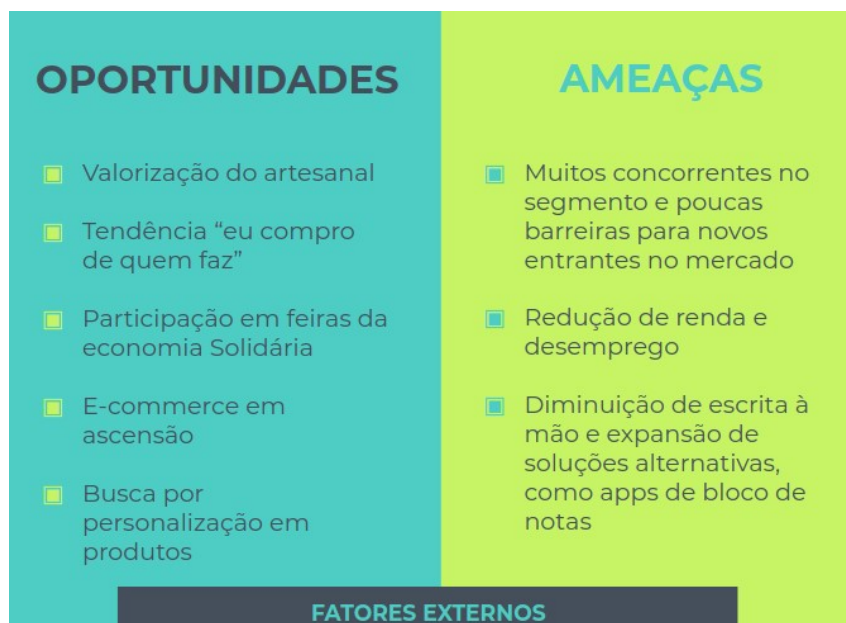
A matriz SWOT resume forças e fraquezas apontadas ao longo de todo trabalho. As oportunidades e ameaças se justificam na análise dos cenários e ambiente externo. Através dos cruzamentos entre os quadrantes para aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens foi traçado planos de ação que estão no próximo item.

Figura 41 - Análise Swot forças e fraquezas



Fonte: O autor

Figura 42 - Análise Swot oportunidades e ameaças



Fonte: O Autor

6.5.9 Plano de Ação

Nesta seção detalhamos os planos para cada item do composto de marketing. Esses planos são atividades práticas que mostraram a urgência de sua implantação ao longo de todo estudo, pesquisa e análise.

Produto

- Colocar no mercado o produto refil para os cadernos com capa de tecido.
- Desenvolver o caderno brochura solicitado pelos clientes.
- Criar e colocar no mercado capas próprias com design atraente.

Preço

- Manter o preço praticado.

Distribuição

- Estar presente em novas feiras e eventos.
- Fechar parceria com lojas em outras regiões.
- Disponibilizar os produtos para venda através de loja virtual e redes sociais.

Comunicação

- Criar um posicionamento com identidade de marca ressaltando seus diferenciais.
- Ampliar as postagens e geração de conteúdo nas redes sociais aumentando os seguidores.
- Fazer material de divulgação para ponto de venda como tags e embalagem.
- Fazer material para os lojistas com o posicionamento da marca.
- Criar solução para a exposição dos produtos nas feiras e em pontos de venda.

6.6 PLANO FINANCEIRO

No início do empreendimento, quando a produção era realizada inteiramente por uma única pessoa, a análise financeira que se fazia era calcular o custo de cada caderno, mais o tempo necessário para produzir e vender e subtrair do preço da venda, essa análise geral demonstrava que era possível ter lucro com esse negócio.

O caderno médio, carro chefe, tinha um custo unitário de 15 reais, sua produção demorava em média 40 minutos e o preço de venda era 35 reais. Com a organização da produção em escala e a entrada em outros canais de venda, esse cálculo se tornou mais complexo. Foi necessário analisar o custo fixo, custo com logística, pagamento da equipe terceirizada e, principalmente, o investimento necessário para que os prazos da forma consignada não colocassem em risco todo

negócio. Em contrapartida, o aumento da produção reduziria os custos com materiais que comprados em grande quantidade tornavam o custo unitário mais barato.

O mesmo caderno que no início tinha o custo unitário de 15 reais, hoje tem o custo de 10, para uma produção de acima de 500 cadernos. Abaixo o detalhamento desse valor.

Figura 43 - Custo e preço de venda Caderno de tecido

	Pequeno	Médio	Bloco	Grande
Tecido e corte	2,25	2,50	2,20	2,80
Papel e corte	0,77	1,55	1,48	2,83
Confecção e materiais	3,84	5,08	4,75	6,49
Custo total	6,86	9,13	8,43	12,12
Preço para a revenda	12,00	20,00	17,00	25,00
Preço final para cliente	20,00	35,00	30,00	45,00

Fonte: O Autor

Para fazer esse cálculo considerei o preço do metro do tecido sendo de 35 reais e a resma de papel de 500 folhas no tamanho padrão 66cm X 96cm sendo de 170 reais já com o valor do corte incluído. São valores de mercado para a compra na quantidade que necessitamos.

Figura 44 - Custo e preço de venda Caderno de capa Kraft

	Pequeno	Médio
Papel e Corte	0,32	0,63
Impressão	0,38	0,75
Confecção e materiais	0,50	0,50
Logística	0,17	0,33
Custo total	1,36	2,22
Preço para a revenda	2,50	5,00
Preço final para cliente	5,00	10,00

Fonte: O Autor

Os cadernos de capa Kraft são mais lucrativos, porém a venda deles nas lojas não foi recebida pelo público como os cadernos de capa de tecido. Esse modelo foi aceito apenas em algumas lojas. O foco da venda para esse tipo de caderno está em vendedores externos.

O custo fixo da empresa hoje compreende apenas o pagamento do aluguel com internet e mobiliário incluídos no valor de 1.500 reais mensais. A empresa se localiza no atelier de uma casa compartilhada, por isso o mobiliário não é próprio e a internet assim como demais custos de água e luz estão incluídos no valor do rateio total da casa.

Para a análise da projeção de vendas foi considerado os cenários pessimista, realista e otimista. O cenário realista é a média de vendas mensal de todos os meses que a empresa operou até então. O cenário pessimista é a média dos meses abaixo da média e o otimista a média daqueles meses nos quais a venda ultrapassou a média realista estipulada.

Figura 45 - Projeção de venda mensal

	Pessimista	Realista	Otimista
Médio	100	250	380
Bloco	80	100	200
Pequeno	80	125	300
Grande	30	50	80
Kraft Médio	50	75	150
Kraft Pequeno	75	150	300

Fonte: O autor

Com base nesses dados a empresa tem uma margem de contribuição de 49% e ponto de equilíbrio de R\$ 3.061,00 em valor total de vendas. Abaixo as projeções de vendas, custo e receitas para um cenário realista:

Figura 46 - Projeção 2019

Projeção	2019											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vendas - Unidades	1315	735	1025	1061	1061	1061	1061	1061	1061	725	1175	1275
Caderno tecido	1090	510	800	836	836	836	836	836	836	500	950	1050
Bloco	350	150	200	233	233	233	233	233	233	150	250	300
Grande	120	80	100	100	100	100	100	100	100	50	100	150
Normal	220	80	200	170	170	170	170	170	170	100	200	200
Pequeno	400	200	300	333	333	333	333	333	333	200	400	400
Caderno Papel	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
PapelM	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
PapelP	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Vendas - R\$	18.900	9.300	14.250	14.607	14.607	14.607	14.607	14.607	14.607	8.950	16.300	18.400
Caderno tecido	18.150	8.550	13.500	13.857	13.857	13.857	13.857	13.857	13.857	8.200	15.550	17.650
Bloco	5.950	2.550	3.400	3.961	3.961	3.961	3.961	3.961	3.961	2.550	4.250	5.100
Grande	3.000	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	1.250	2.500	3.750
Normal	4.400	1.600	4.000	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	2.000	4.000	4.000
Pequeno	4.800	2.400	3.600	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	2.400	4.800	4.800
Caderno papel	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
PapelM	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
PapelP	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
Custo Variável	9.528	4.707	7.153	7.383	7.383	7.383	7.383	7.383	7.383	4.526	8.260	9.288
Caderno tecido	9.158	4.337	6.782	7.013	7.013	7.013	7.013	7.013	7.013	4.156	7.890	8.917
Bloco	2.951	1.265	1.686	1.964	1.964	1.964	1.964	1.964	1.964	1.265	2.108	2.529
Grande	1.454	970	1.212	1.212	1.212	1.212	1.212	1.212	1.212	606	1.212	1.818
Normal	2.009	730	1.826	1.552	1.552	1.552	1.552	1.552	1.552	913	1.826	1.826
Pequeno	2.744	1.372	2.058	2.284	2.284	2.284	2.284	2.284	2.284	1.372	2.744	2.744
Caderno papel	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371
PapelM	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
PapelP	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Custo fixo	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500	-1500
Resultado	10.872	6.093	8.598	8.724	8.724	8.724	8.724	8.724	8.724	5.924	9.540	10.613

Fonte: O autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se elaborar o plano de negócios da Camaleão Cadernos de forma sucinta, porém sem esquecer de nenhuma análise que contribua para a visão geral e a tomada de decisão da empresa. As análises propostas auxiliaram a elaboração do planejamento de marketing, que pode ser considerado uma oportunidade de conhecer as diversas relações entre os elementos que estão envolvidos no ambiente em que a empresa está inserida.

Enquanto a primeira parte do planejamento, relacionada à coleta de dados, surpreendeu por revelar a quantidade de fatores que exercem ou podem exercer influência sobre a atividade da empresa, como a tecnologia que contribui para promover as vendas ao mesmo tempo que cria substitutos tecnológicos para os cadernos, a parte final do planejamento surpreendeu por revelar as possibilidades de ações para o alcance dos objetivos do planejamento, como a elaboração de uma embalagem explicativa sobre o produto, a qual pode conduzir a visão do público ao posicionamento da marca como aquela que produz cadernos artesanalmente.

Na análise operacional foi importante visualizar o fluxo do trabalho como um todo desde a compra do tecido até os cadernos prontos. A atenção, nesse caso, foi a necessidade de continuidade, ou seja, o bloqueio em qualquer parte da produção compromete a empresa completamente.

Ficou evidente, não só que um bom planejamento contribui para aumentar a competitividade da empresa, mas ainda que eventuais decisões relacionadas ao marketing, tomadas sem a orientação de um planejamento, podem ser inúteis. Finalizo o trabalho com o plano de ação a ser desenvolvido e sabendo os recursos disponíveis e esforços necessários para sua implementação.

8 REFERÊNCIAS

CHURCHILL, Gilbert A., Jr. ; PETER, Paul J. **Marketing: criando valores para os clientes**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIAS, Sérgio Roberto; MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco José Grandis. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa – uma ideia, uma paixão, um plano de negócios, como nasce o empreendedorismo e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 5 ed Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014

Endeavor disponível em <https://endeavor.org.br/tudo-sobre/empreendedorismo/>

FERRELL O. C.; HARTLINE Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

FILION, Louis Jaques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2 p. 05-28, abril/junho 1999

FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. **Boa Ideia e agora? Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 200

HISRICH, Robert D., PETERS Michael P, SHEPHERD, Dean A., **Empreendedorismo**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LUCATO, Wagner Cezar. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas**. 2° ed. São Paulo: Fênix, 2015.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de Marketing: Edição compacta**. São Paulo: Atlas 2001

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. Lausanne: Université de Lausanne, 2004.

_____. PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

PETERS, P. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

Revista da Papelaria disponível em http://www.revistadapapelaria.com.br/novosite/noticia.php?id=915&editoria=Neg&oa_cutecios

SEBRAE. **O Quadro do Modelo de Negócios**. 2013. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em 31 Out. 2018.

SEBRAE, **Como montar uma papelaria**. <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-papelaria,f3987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 2 Abr. 2018.

SOUSA, Antônio de. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Elsevier, 2007.

Schwartz, P. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.