

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Luiz Pinheiro Machado Assis Brasil Neto**

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE FABRICAÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE BICICLETAS**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**Luiz Pinheiro Machado Assis Brasil Neto**

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE FABRICAÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE BICICLETAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração

**Orientador: Dr. José Carlos Fiorioli**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**Luiz Pinheiro Machado Assis Brasil Neto**

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE FABRICAÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE BICICLETAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da UFRGS – Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração

**Conceito Final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. .... – Instituição**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. .... – Instituição**

\_\_\_\_\_

**Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – Instituição**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a meus pais pela educação de qualidade em todos os sentidos, que me permitiu o ingresso numa universidade federal.

Ao meu Pai pela lição da iniciativa, de mostrar que o empreendedorismo tem uma função que transcende o aspecto financeiro. E por sempre me despertar a curiosidade, ferramenta fundamental de aprendizado.

A minha Mãe pelo exemplo de determinação nos estudos, pela busca de conhecimento e por me incentivar a sempre pensar grande.

Aos meus irmãos Eduardo e Gabriela, eternos melhores amigos e motivo de orgulho pra mim.

Um agradecimento especial para minha avó Rosa por sempre me incentivar e depositar confiança em mim, especialmente durante o período de realização deste trabalho. Agradeço aos meus avós maternos, à minha avó Ecléa que me ensinou a ler e escrever, e ao meu avô Danúncio, que me motivou sempre a lutar para ser o melhor.

Agradeço à minha tia Beatriz, meu exemplo de que dedicação e conhecimento levam ao sucesso. E agradeço a todos os demais familiares.

Agradeço à Marcela, minha namorada, que esteve comigo durante toda a realização deste trabalho me ajudando e incentivando sempre que precisei.

Agradeço ao meu grande amigo Bruno, co-idealizador da empresa objeto deste estudo, ao Victor, nosso futuro sócio. Agradeço a todos os meus amigos pelo incentivo permanente.

Finalmente, agradeço ao Prof. Fiorioli, que me orientou, acreditou nas minhas ideias e soube me motivar da melhor forma possível para realizar este trabalho. E agradeço a todos os bons professores que fazem deste país um lugar melhor a cada dia com seu trabalho.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma modelagem de negócios de uma empresa de fabricação e comercialização de bicicletas artesanais utilizando como base o Modelo Canvas de Negócios, inovadora ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011). O setor de bicicletas vem crescendo e passando por grandes transformações em nível mundial e nacional, e a criação de uma fábrica de bicicletas artesanais na cidade de Porto Alegre buscaria atender a demanda do consumidor por um produto diferenciado, que carece de uma marca nacional acessível. A proposta deste trabalho foi desenvolver um modelo de negócios enxuto e viável, com uma proposta de valor bem definida. Elaborou-se o quadro do Modelo Canvas de Negócios e detalhou-se seus nove blocos componentes, incluindo projeções de vendas, receitas e custos. Através da análise estratégica e financeira, o projeto se mostrou promissor e com fortes chances de sucesso.

**PALAVRAS CHAVE:** Modelo Canvas de Negócios, estratégia, fábrica de bicicletas.

## **ABSTRACT**

This study presents a business modelling plan of a handmade bicycles manufacturing company using as a basis the Business Model Canvas, an innovative tool developed by Osterwalder e Pigneur (2011). The bicycle industry has been through major changes and growing at global and national level. The creation of a handicraft factory bikes in the city of Porto Alegre seek to meet consumer demand for a differentiated product, which lacks an accessible national brand. The purpose of this study was to develop a lean and viable business model based on a well-defined value proposition. The Business Model Canvas was constructed with its nine component blocks being detailed up, including sales projections, revenues and costs. After going through strategic and financial analysis, the project showed to be promising, with strong chances of being successful.

**KEYWORDS:** Business Model Canvas, strategy, bicycles manufacturing company.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Negócios Genérico .....	19
Figura 2 – Quadro do Modelo Canvas de Negócio .....	22
Figura 3 – Quadro em Branco do Modelo Canvas .....	32
Figura 4 – Relações dos Blocos do Modelo Canvas .....	32
Figura 5 – Mapa da Empatia .....	34
Quadro 1 – Análise de Oportunidades e Ameaças .....	40
Quadro 2 – Análise de Oportunidades e Ameaças (continuação) .....	41
Quadro 3 – Análise de Forças e Fraquezas .....	42
Figura 6 – Exportações de Bicicletas Chinesas por Países .....	48
Figura 7 – Produção de Bicicletas na Europa 2000 - 2012 .....	49
Figura 8 – Venda de Bicicletas na Europa 2000 - 2012 .....	49
Figura 9 – Participação na Produção Européia de Bicicletas por Países .....	50
Figura 10 – Distribuição Geográfica do Mercado Brasileiro de Bicicletas.....	51
Figura 11 – Produção Nacional de Bicicletas 2007 – 2012.....	52
Figura 12 – Distribuição das Vendas de Bicicletas por Categorias de Fornecedores .....	53
Figura 13 – Construção do Quadro Canvas baseado no Cenário 1 .....	67
Figura 14 – Construção do Quadro Canvas baseado no Cenário 2 .....	68
Figura 15 – Modelo de Negócios da Spino Bicicletas Artesanais .....	69
Figura 16 – Bicicleta de Marcha Simples.....	71
Figura 17 – Detalhe do câmbio marcha simples.....	71
Figura 18 – Quadro de Bicicleta com Pintura Artística .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção de Receitas de Vendas.....	74
Tabela 2 – Despesas Pré-operacionais.....	79
Tabela 3 – Investimentos em Equipamentos e Maquinas de Produção .....	79
Tabela 4 – Investimentos em Mobiliário e Utensílios .....	80
Tabela 5 – Detalhamento do Investimentos Inicial .....	80
Tabela 6 – Depreciação dos Ativos .....	81
Tabela 7 – Despesas Operacionais.....	81
Tabela 8 – Fluxo de Caixa dos Anos 1, 2 e 3.....	82
Tabela 9 – Fluxo de Caixa do Ano 1 Detalhado .....	83
Tabela 10 – Valor Presente Líquido.....	89
Tabela 11 – Taxa Interna de Retorno .....	90
Tabela 12 – Tempo de Payback .....	90
Tabela 13 – Ponto de Equilíbrio.....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
2.1	OBJETIVOS.....	6
2.1.1	OBJETIVO GERAL .....	6
2.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>3</b>	<b>EMPRESA</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
4.1	EMPREENDEDORISMO .....	8
4.1.1	O PROCESSO DE EMPREENDER .....	9
4.2	PLANO DE NEGÓCIOS .....	10
4.3	CONCEITO DE MARKETING .....	11
4.4	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	12
4.5	PLANO DE MARKETING .....	13
4.6	PLANO OPERACIONAL.....	14
4.7	PLANO FINANCEIRO .....	14
4.8	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	15
4.8.1	FLUXO DE CAIXA .....	15
4.8.2	PAYBACK .....	16
4.8.3	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) .....	17
4.8.4	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	17
4.9	MODELO DE NEGÓCIOS.....	18
4.9.1	MODELO DE NEGÓCIOS X PLANO DE NEGÓCIOS.....	20
4.9.2	O MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS .....	21
4.9.3	O MODELO DE NEGÓCIOS DELL DE VENDA DIRETA .....	42

4.10	STARTUPS .....	44
4.11	E-COMMERCE .....	45
4.12	BICICLETAS .....	46
4.12.1	O MERCADO INTERNACIONAL DE BICICLETAS.....	47
4.12.2	O MERCADO DE BICICLETAS NO BRASIL.....	51
4.13	BRANDS (MARCAS) .....	54
4.13.1	LIFESTYLE BRANDS.....	55
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>61</b>
6.1	<i>DESIGN</i> .....	62
6.1.1	<i>INSIGHTS</i> DE CLIENTES E MAPA DA EMPATIA.....	62
6.1.2	NARRATIVA DE HISTÓRIA ( <i>STORYTELLING</i> ) .....	64
6.1.3	CENÁRIOS.....	65
6.2	O QUADRO DO MODELO CANVAS .....	69
6.2.1	SEGMENTO DE CLIENTES.....	69
6.2.2	PROPOSTA DE VALOR .....	70
6.2.3	CANAIS .....	72
6.2.4	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	72
6.2.5	FONTES DE RECEITA .....	73
6.2.6	RECURSOS PRINCIPAIS .....	74
6.2.7	ATIVIDADES CHAVE .....	75
6.2.8	PARCERIAS PRINCIPAIS .....	76
6.2.9	ESTRUTURA DE CUSTOS .....	78
<b>7</b>	<b>ESTRATÉGIAS .....</b>	<b>84</b>
7.1	AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	84
7.1.1	FORÇAS DE MERCADO.....	84

7.1.2 FORÇAS DA INDÚSTRIA.....	85
7.1.3 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS.....	86
7.1.4 FORÇAS MACROECONÔMICAS .....	86
<b>8 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO.....</b>	<b>88</b>
8.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) .....	89
8.2 TAXA INTERNA DE RETORNO.....	89
8.3 PAYBACK .....	90
8.4 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	91
<b>9 AVALIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>93</b>
9.1 FORÇAS .....	93
9.2 FRAQUEZAS .....	95
9.3 OPORTUNIDADES.....	96
9.4 AMEAÇAS .....	97
9.5 CONCLUSÕES DA ANÁLISE .....	99
<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>
<b>11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário da mobilidade urbana no Brasil vem se agravando e vive atualmente um de seus períodos mais críticos na história recente do país. A situação bastante precária do transporte público nas principais metrópoles tem gerado uma insatisfação coletiva que teve seu ponto culminante nos sonoros protestos vistos no país na metade do ano de 2013. A política de investimentos do governo, fortemente voltada ao fortalecimento da frota de automóveis e meios de transporte automotores, tem trazido prejuízos econômicos e socioambientais a população.

Na última década, o Brasil observou um significativo aumento do número de carros em circulação nas ruas das principais metrópoles do país. Conforme dados do Denatran, este crescimento é superior a 120% somente nos últimos 12 anos. Dentro de um cenário de notável estabilidade econômica, e motivado por uma cultura de valorização do carro como um ícone de status e referência de progressão social, o mercado interno respondeu aos incentivos fiscais concedidos a indústria automotiva nos anos de 2012 e 2013, registrando pelo menos seis meses com recordes de emplacamentos, conforme dados da Anfavea (2013). Na contramão, o crescimento da malha rodoviária não acompanhou esta evolução, e com a sobreutilização resultante, a tendência é que sua condição siga se deteriorando, prejudicando ainda mais a situação da mobilidade urbana.

Paralelamente ao crescimento do número de veículos automotores, o Brasil observa uma presença cada vez maior da bicicleta como alternativa para meio de transporte urbano. O ciclismo está alinhado a uma tendência mundial de buscar hábitos mais saudáveis e sustentáveis, e também é visto como uma solução relativamente independente aos problemas de congestionamentos no trânsito. Além do cenário favorável, o país conta com um clima muito propício para a prática, o que tem facilitado a popularização deste meio de transporte nos últimos anos.

O crescimento do mercado de bicicletas no Brasil acompanha uma tendência mundial, já percebida em países como Reino Unido e Japão nos últimos anos. Somente em 2012, mais de 4,5 milhões de novas bicicletas entraram em circulação no Brasil, segundo dados da Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares, a Abraciclo. O crescimento do volume de ciclistas nas ruas das grandes cidades tem sido fator chave para atrair a atenção das administrações públicas locais. Capitais como São Paulo, Rio de Janeiro, Campo Grande e Salvador já possuem planos de desenvolvimento da malha cicloviária e estão colocando em prática sistemas de aluguel de bicicletas públicas. Como reflexo destes projetos, é esperado que o número de pessoas alternando ou substituindo outro meio de transporte pela bicicleta cresça consideravelmente nos próximos anos.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Até o ano de 2011 o crescimento do mercado ciclista foi majoritariamente alimentado por bicicletas importadas de países como a China. Como forma de frear o impulso do mercado, o Governo elevou o imposto de importação de 22% para 35%, o que gerou uma grande área de oportunidade para a indústria nacional do setor. Em 2012, apenas 6% das bicicletas vendidas no Brasil foram oriundas de importação.

Parte deste mercado que se originou dentro do país começa a ser ocupado por grandes multinacionais se instalando no mercado brasileiro. No ano passado chegou ao Brasil a Durban Bikes, que tem planos de faturar mais de 3 milhões anuais neste mercado. Em agosto deste ano, a Dorel, grande empresa canadense detentora de diversas marcas de renome mundial como Cannondale e GT, adquiriu 70% das ações da Caloi, maior fabricante nacional de bicicletas, de reputação centenária. Somente no ano de 2012, a Caloi faturou mais de 273 milhões de reais, representando um crescimento de 22%, segundo dados da própria companhia.

A grande demanda e oportunidade para novos fabricantes nacionais está especificamente nos produtos com maior tecnologia. Segundo José Eduardo Gonçalves, Presidente da Abraciclo, a tendência do mercado é de que a procura por produtos de maior valor agregado siga aumentando nos próximos anos. Visivelmente há oportunidade para empresas nacionais que busquem o investimento em tecnologia e segmentação, produzindo bicicletas para públicos-alvo mais específicos, que procuram nelas características como conforto, alto desempenho, estilo e requinte. Neste contexto, bicicletas assumem características de meio de transporte antes somente valorizadas por exemplo a veículos automotores.

É importante destacar que um outro aspecto cada dia mais valorizado no varejo possui bastante relevância no mercado de bicicletas: a personalização. Em função das características do produto, para se obter maior conforto, é importante que a bicicleta seja feita no tamanho adequado ao usuário. A

tendência trazida dos Estados Unidos e Reino Unido tem encontrado muito mercado dentro de São Paulo, onde já existem algumas pequenas fabricantes de bicicletas customizadas operando com sucesso e alta demanda.

Em razão disso, abre-se um mercado para novas empresas dispostas a atender esse novo mercado, focadas em suprir demandas mais específicas, aliando características, tecnologia e personalização ao produto. Desta forma, empresas menores que possuam contato direto com o consumidor e maior flexibilidade em sua produção poderão se aproveitar de uma relativa vantagem competitiva.

Apesar de já possuir pequenos fabricantes de oficinas caseiras, o mercado gaúcho ainda não conta com empresas dedicadas à fabricação personalizada de bicicletas. Criar um negócio para suprir esta demanda naturalmente exigirá bastante planejamento e entendimento de processos produtivos, além de profundo conhecimento do setor. Apesar de ser um mercado ainda em desenvolvimento, existe naturalmente a concorrência com as grandes multinacionais consolidadas no país e interessadas em manter sua fatia, algo que talvez explique a reduzida quantidade de empresas do ramo no país até o momento.

Segundo informações do Sebrae (2014), um dos maiores desafios para o novo empreendedor reside na dificuldade em superar os primeiros anos de atividade, onde normalmente a maior parte dos negócios encontra sua inviabilidade. De cada 10 empresas formalizadas, apenas 7 sobrevivem após os primeiros 2 anos. Entre as razões apontadas, estão a falta de planejamento adequado, ausência de plano de negócios e descontrole de sua gestão.

Outro ponto a ser considerado para a execução do negócio proposto é a obtenção de recursos, oriundos de financiamentos ou investimentos pessoais que será necessária para iniciar um negócio deste porte. Os custos de maquinários, insumos e treinamento são relativamente altos e devem ser avaliados com bastante profundidade, afim não apenas de garantir a correta estimativa e viabilidade, mas também a competitividade da empresa uma vez que consolidada.

Uma das principais questões a ser respondida através deste trabalho é se existe viabilidade para a criação de uma empresa de fabricação de bicicletas sob medida no mercado gaúcho, focado inicialmente na área de Porto Alegre. O estudo busca entender se os custos e demandas envolvidos neste projeto poderão ser atendidos, mantendo-se a competitividade dentro de um mercado em expansão.

A partir deste estudo, será possível garantir maior segurança ao empresário envolvido na criação da empresa em questão, uma vez que os principais desafios e pontos críticos já terão sido previamente avaliados e considerados, economizando tempo e minimizando o desperdício de recursos, além de responder a questão central sobre a viabilidade ou não de tal projeto.

O projeto reflete a intenção do seu autor de investir e envolver-se na criação da referida empresa de fabricação de bicicletas, que através dos dados e conhecimentos obtidos, poderá colocar em prática o projeto alvo deste estudo.

## 2.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos serão explicados a seguir.

### 2.1.1 OBJETIVO GERAL

Construir um modelo de negócios de uma empresa de fabricação e comercialização de bicicletas através do Modelo Canvas de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

### 2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a situação do mercado no setor de bicicletas;
- Definir uma proposta de valor para a empresa através das ferramentas de *design* sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011);
- Definir o segmento de clientes que a empresa visa atender através do desenvolvimento do Mapa da Empatia;
- Identificar possíveis canais de relacionamento com o cliente;
- Mapear os possíveis parceiros estratégicos para fornecimento de insumos, divulgação e distribuição de produtos;
- Projetar a estrutura de custos, receitas de vendas e o fluxo de caixa inicial durante os primeiros anos de operação da empresa;
- Analisar a viabilidade da criação da empresa.

### 3 EMPRESA

A empresa para a qual este projeto visa desenvolver um modelo de negócios é uma fabricante de bicicletas artesanais, com foco em modelos de utilização urbana e de alto valor agregado. O conceito central do produto a ser entregue é estilo, conforto e exclusividade. A identidade da marca busca agregar elementos do estilo de vida urbano, jovem, minimalista e sustentável na sua concepção. As bicicletas serão construídas com foco em acabamento refinado, exclusividade de pinturas e acessórios e buscando a melhor adaptação do usuário final.

As bicicletas deverão ser construídas a partir de especificações de acabamento, tamanho e acessórios definidos pelo cliente, através de encomenda via internet, diretamente no site da empresa. A empresa planeja também parcerias com lojas de roupas e esportes, que poderão realizar vendas de produtos prontos ou encomendar modelos personalizados, agregando na bicicleta a sua marca para venda desta junto a sua linha de produtos.

Como forma de chamar a atenção para o ciclismo e promover sua valorização, uma das ações pensadas é oferecer parcerias junto a empresas e condições de preços diferenciadas para funcionários que busquem adquirir uma bicicleta para substituir o carro como meio de transporte para ir ao trabalho. Ações de fomento ao ciclismo, apoio a movimentos coletivos de ativismo ciclístico e promoção de pedaladas coletivas estão entre as ações imaginadas. Desta forma, a empresa espera atingir a percepção do mercado como não apenas uma fabricante, mas especialmente como uma facilitadora da mobilidade urbana.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho procurou apresentar e fundamentar alguns dos principais conhecimentos pertinentes a modelagem de um negócio. A seguir são apresentados alguns conceitos de empreendedorismo, planos de negócios e elaboração de estratégia organizacional.

Posteriormente, são revisados os principais métodos de análise financeira. Será explicado também o conceito de modelo de negócios e suas diferenças em relação ao plano de negócios tradicional. O Modelo Canvas de Negócios será explicado, detalhando seus componentes e processos de construção.

Finalmente, será realizada uma revisão sobre modelos de negócio direto, *e-commerce* e *branding*. Serão apresentados alguns *cases* de sucesso de gestão de marcas, dados sobre o tema específico do trabalho, a bicicleta, e a análise de seu mercado em nível nacional e internacional.

### 4.1 EMPREENDEDORISMO

Indiscutivelmente o empreendedorismo possui um papel bastante importante para o desenvolvimento de um país. Consiste no desenvolvimento de habilidades e competências necessários para a criação de um projeto. É originário do termo *empreender*, cujo significado é executar, fazer, realizar. Ainda que sejam difíceis de mensurar os resultados do empreendedorismo na economia, é notável a sua contribuição nos aspectos de inovação e ampliação da oferta de produtos e serviços nos mercados em que ele está fortalecido, gerando maior equilíbrio.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a contribuição do Empreendedorismo para a sociedade envolve mais do que simplesmente o

aumento de produção e renda. O surgimento de novas organizações implica numa maior divisão da renda entre os participantes que constituem o mercado.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o empreendedorismo não está necessariamente relacionado a criação de negócios inovadores. Frequentemente o objetivo dos empreendedores é busca pela independência profissional. Em seu livro, os autores ainda destacam os três seguintes motivos e mecanismos de empreendedorismo: empreendedores “como modo de vida”, empreendedores de crescimento e empreendedores inovadores.

Nas palavras de Joseph Schumpeter (1985), economista responsável pela popularização do termo empreendedorismo: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.”

#### 4.1.1 O PROCESSO DE EMPREENDER

A criação de um novo empreendimento envolve mais do que a simples abertura de uma empresa. Apesar de não ser possível assegurar a sobrevivência de qualquer negócio dentro de um mercado, as etapas do processo de empreender são ferramentas que permitem a empresa ter maior segurança de que encontrará seu espaço de sobrevivência. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam que o processo envolve mais do que uma solução trivial para um problema do ponto de vista administrativo, uma vez que é função do empreendedor “encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem a criação de algo novo.”

As quatro etapas propostas para o processo de empreender segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) são: (1) identificação e avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante. Os autores ainda destacam que as etapas, apesar de sequenciais e progressivas, não são totalmente isoladas e nenhuma etapa pode ser concluída até ocorrer a execução das demais.

## **4.2 PLANO DE NEGÓCIOS**

Um Plano de Negócios, conforme definição apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE (2014), “é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”

Etapa fundamental para quem pretende constituir um novo negócio ou empresa, um dos pontos mais relevantes do Plano de Negócios é o estudo de viabilidade econômico-financeira, que orienta o empreendedor sobre o momento ideal de iniciar as atividades, quanto investir e especialmente como planejar o tempo de retorno do capital inicialmente investido. Também é importante considerar que, para fins de obtenção de financiamento e recursos para a abertura de um negócio, a apresentação de um plano bem fundamentado é essencial.

Conforme Dornelas (2011), o Plano de Negócios se trata de um documento utilizado para planejar um empreendimento ou negócio, que define a execução estratégica futura deste, servindo assim também como um guia para a atuação da empresa.

Entre as principais funções do Plano de Negócios destacadas por Dornelas (2011), podemos citar as seguintes:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio
- Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações
- Atrair recursos financeiros
- Transmitir credibilidade
- Desenvolver a equipe de gestão

Stutely (2002) ainda destaca que não existe uma única fórmula ou modelo de elaboração de plano de negócios, e não é possível definir qual o tamanho, ordenamento ou nível de detalhes ideal. O importante, destaca o autor, é que

ele esteja modelado orientado a sua audiência, a sua empregabilidade e aos seus objetivos finais.

Apesar de não existir modelo específico, podemos citar uma estrutura básica que compreende os pontos desejáveis a serem apresentados em um Plano de Negócios:

- a) Capa;
- b) Sumário;
- c) Descrição da Empresa;
- d) Análise Ambiental do Setor;
- e) Análise e Planejamento Estratégico;
- f) Produtos e Serviços;
- g) Plano de Marketing;
- h) Planejamento Financeiro;
- i) Plano de Recursos Humanos.

### **4.3 CONCEITO DE MARKETING**

Segundo Kotler e Keller (2012), uma das definições mais fortes e precisas para Marketing é identificar e atender demandas humanas e sociais de maneira lucrativa. E ainda adiciona que ele pode ser considerado um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e o que desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Em seu livro *Marketing Management* (2012), Kotler e Keller ainda citam a definição oferecida pela American Marketing Association sobre o assunto:

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e realizar trocas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo (KOTLER E KELLER, 2012, p. 5, tradução nossa).

A origem da palavra Marketing deriva do termo inglês *market*, que significa mercado. Em uma tradução livre, poderíamos dizer que o significado literal da palavra seria mercadologia. Porém, segundo Las Casas (2009), o correto significado do termo na língua portuguesa é “ação de mercado”, que fornece um sentido dinâmico e amplo ao invés de limitar a determinação a estudos e pesquisas sobre o tema.

Portanto, pode se concluir que marketing é fundamentalmente um conjunto de processos, ações e ferramentas que estabelecem as relações entre quem oferta o produto e seu mercado. Não existe definição absoluta e permanente uma vez que o marketing se encontra em constante evolução. Ao passo que são agregadas novas competências e técnicas, o conceito da palavra vai se ampliando.

#### **4.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

O entendimento do processo de elaboração da estratégia organizacional é parte fundamental da elaboração de um plano de negócios, uma vez que o próprio plano é um processo estratégico que irá definir as ações e rumos do negócio uma vez constituído.

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a estratégia organizacional engloba um conjunto de ações, decisões e reações geradas e exploradas a partir da entrada de um novo componente no mercado, e que é fator determinante para a sobrevivência do mesmo.

Mintzberg (2006) afirma que o conceito de estratégia é um padrão de comportamento da organização dentro do ambiente em que está inserida. Este modelo de parâmetros, diretrizes e definições é que vai orientar as decisões e ações da empresa dentro do mercado em que está competindo e a forma como se relaciona com seus sócios, membros, clientes e fornecedores.

Uma vez constituído, o empreendimento poderá ser afetado por diversas variáveis, internas ou externas, positiva ou negativamente. Em face disso, se faz imprescindível para a elaboração de uma estratégia, base de um plano de

negócios, o conhecimento e avaliação de todas as forças que poderão agir e afetar o negócio.

Dornelas (2011) destaca a análise SWOT como uma ferramenta importante para identificar a situação atual e futura do negócio. O nome SWOT deriva dos termos da língua inglesa *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Ao identificar estes pontos, a empresa poderá agir em cima de suas fraquezas e áreas de oportunidade, e explorar suas virtudes frente ao mercado.

#### **4.5 PLANO DE MARKETING**

O Plano de Marketing é umas das mais importantes ferramentas de gestão de uma empresa, e deve ser regularmente utilizado e atualizado. Através dele é possível analisar o mercado e melhor adaptar-se a ele e suas constantes mudanças.

Kotler e Keller (2012) definem o Plano de Marketing como sendo um dos mais importantes resultados do processo de marketing. Ele deve fornecer ao negócio, produto ou companhia, uma direção e um foco específico, documentando como a empresa deverá atingir seus objetivos através de estratégias e táticas de marketing, sempre tendo o cliente como ponto de partida.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que o Plano de Marketing servirá para definir como o empreendedor irá concorrer e trabalhar no mercado, buscando a eficiência para atender as metas e objetivos comerciais definidos para o negócio. Uma vez que as estratégias estejam definidas, o empreendedor poderá alocar custos e recursos para a execução de cada uma destas estratégias, permitindo assim que sejam calculados orçamentos e feitas projeções financeiras.

Embora não exista um modelo específico e rígido de como deve ser um Plano de Marketing ideal, é possível ressaltar que quanto melhor estruturado, bem como quanto mais específica for a descrição de cada uma das etapas, maior será a chance de obter eficácia uma vez que aplicado.

O Plano de Marketing, segundo Kotler e Keller (2012), deverá usualmente conter os capítulos a seguir:

- a) Sumário e Índice;
- b) Análise Situacional;
- c) Estratégia de Marketing;
- d) Projeções Financeiras;
- e) Controles de Implementação.

#### **4.6 PLANO OPERACIONAL**

Esta etapa deverá abordar sobre a forma como a empresa organiza seus processos internos de forma a atender seus clientes externos. Conforme Dornelas (2011) o plano deverá avaliar a capacidade instalada, o número de clientes atendidos e definir parâmetros, para desta forma reduzir ociosidade e desperdícios do sistema.

O Plano Operacional não deverá abordar tão somente os processos internos, mas também outros componentes da cadeia até a entrega do produto final ao cliente.

#### **4.7 PLANO FINANCEIRO**

Segundo Hirsch, Peters e Shepherd (2009), o Plano Financeiro é o documento que estabelecerá para os acionistas, investidores e demais *stakeholders* sobre como a empresa irá cumprir suas obrigações financeiras, mantendo a liquidez e oferecendo um bom retorno sobre o investimento.

Conforme Dornelas (2011), o Plano Financeiro deverá expressar em números os investimentos e gastos planejados nas outras etapas do plano de negócios. Despesas com infraestrutura, vendas e marketing, gastos com

pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de desempenho de vendas e de rentabilidade são componentes essenciais na composição de um plano.

Um Plano Financeiro permite ao empreendedor ter um panorama de como o negócio utilizará os recursos disponíveis para gerar mais recursos e garantir a continuidade das operações de forma a manter a viabilidade e crescimento.

## **4.8 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS**

Segundo Gitman (2010), é necessário para a empresa possuir ferramentas apropriadas para a avaliação dos projetos, de forma a projetar fluxos de caixa e decidir sobre investimentos adequadamente. Conforme o autor, esta avaliação compara os recursos apresentados no fluxo de caixa projetado com o investimento necessário para a realização do projeto.

Dornelas (2011) cita o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultados (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa como demonstrativos financeiros a serem apresentados em um Plano de Negócios. Através de sua avaliação, considerando que projetados a um horizonte de cinco anos, é possível realizar uma análise de viabilidade do negócio e retorno proporcional do mesmo.

A partir da análise dos demonstrativos acima citados (BP, DRE e DFC), podemos considerar alguns métodos de avaliação de investimentos e viabilidade. Dentre as técnicas mais utilizadas, destacam-se o método *Payback*, a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL).

### **4.8.1 FLUXO DE CAIXA**

A análise de fluxo de caixa é uma das principais ferramentas da avaliação de investimentos e o ponto de partida para o planejamento financeiro de uma empresa. Gitman (2010) afirma que o fluxo de caixa é capaz de fornecer um

panorama em tempo real da situação financeira de uma empresa e sua capacidade de cumprir suas obrigações.

Desta forma, o fluxo de caixa, além de identificar se uma empresa possui recursos para pagar suas contas, serve como uma ferramenta gerencial de tomada de decisão. Deve considerar todas as entradas e saídas de caixa (receitas e despesas) ao longo do tempo, definindo classificações conforme natureza de cada um deles.

Em uma definição simplificada, Ross, Westerfield e Jordan (2008) afirmam que o fluxo de caixa é a diferença entre o volume de dinheiro que entra e o volume de dinheiro que sai do caixa da empresa.

O fluxo de caixa está dividido em três itens: 1) Fluxo de caixa operacional; 2) Despesas de capital; 3) Variação de capital circulante líquido.

#### 4.8.2 PAYBACK

O método *payback* possui um conceito simples, trata-se do período total exigido para que o capital investido inicialmente seja recuperado. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2008), um investimento é viável se o tempo de *payback* for menor ou igual ao período pré-determinado pela administração, a data de corte usada como referência.

Utilizando como base um fluxo de caixa constante, o tempo de *payback* é calculado dividindo o montante inicial investido pela receita gerada ao longo de cada período, resultando no número de períodos até que o capital inicial seja totalmente recuperado.

Gitman (2010) afirma que, uma vez que o período de corte do *payback* é definido subjetivamente, devem ser levados em consideração aspectos como risco, natureza do projeto e valorização das ações ao longo do período. Projetos com *payback* mais longo do que o período predefinido devem ser rejeitados.

Apesar de ser um processo bastante simplificado de análise, o método possui alguns pontos negativos. O principal deles é em razão de o *payback* não considerar o valor presente do capital ao longo do tempo. Também é válido destacar que este sistema não considera fluxos de caixa após o período

estabelecido, o que pode levar projetos potencialmente rentáveis e lucrativos a longo prazo a serem rejeitados.

#### 4.8.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

A principal virtude do método de Valor Presente Líquido é permitir a comparação de rentabilidade de uma oportunidade de negócio com a rentabilidade do mercado financeiro, estabelecendo em tempo real sua atratividade ou não. O VPL leva em consideração o valor do capital no tempo.

Ross, Westerfield e Jordan (2008) afirmam que o VPL é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo real. Ele calcula o valor presente de um pagamento futuro, descontando a taxa de juros e o custo do investimento inicial. Desta forma, para que um investimento seja considerado viável, seu VPL deve ser positivo, de forma que o valor de mercado da empresa se mantenha inalterado ou crescente.

Uma das dificuldades na utilização deste método, Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), é o fato de ele supor taxas de desconto iguais durante toda a extensão de um projeto, algo que na prática dificilmente se verifica uma vez que as taxas são mutáveis e se alteram com frequência.

#### 4.8.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Ross, Westerfield e Jordan (2008) definem a TIR de um investimento como a taxa mínima de retorno exigida do mesmo para que o valor presente líquido resultante seja igual a zero. Tomando por base este cálculo, podemos dizer que um investimento será atraente quando a TIR do mesmo for maior que o custo de capital envolvido. Isso garante que a empresa terá sua taxa mínima de retorno requerida, implicando assim em um aumento do valor de mercado da mesma.

Conforme Groppelli e Nikbakht (2010), a taxa de corte, ou seja, a taxa abaixo da qual os projetos são rejeitados, deve ser definida pela empresa a partir do risco envolvido no projeto e do custo de financiamento do mesmo.

Gitman (2010) ainda ressalta que para minimizar falhas na avaliação de um investimento, é recomendado utilizar a TIR conjuntamente com o VPL, pois uma das vulnerabilidades da TIR é pressupor que as entradas futuras serão reinvestidas com a mesma taxa de atratividade considerada no presente, causando possíveis distorções no cálculo.

#### **4.9 MODELO DE NEGÓCIOS**

Um modelo de negócios é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma companhia. Ele descreve como informações, produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados através do componente de valor agregado da empresa. (WIRTZ, 2011, p 65, tradução nossa)

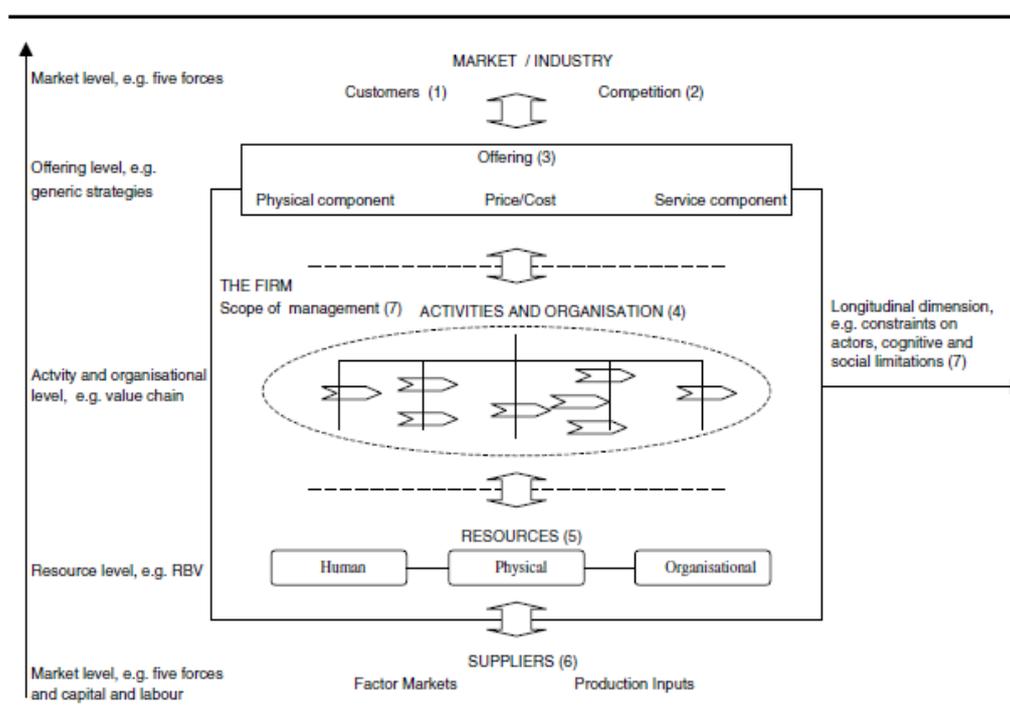
Conforme a definição de Osterwalder e Pigneur (2011), a função do modelo de negócios é descrever o processo lógico de criação, entrega e captura de valor por parte da organização. Kaplan (2012) afirma que modelos de negócios são desenhados para criarem valor para o cliente ou usuário final. Para atingir uma proposta de valor atraente na criação de um modelo, é necessário e também lógico partir do ponto de vista do cliente. Uma proposição deve ser curta, de fácil compreensão e consistentemente compartilhada entre todos os *stakeholders*.

Magretta (2002) traz a seguinte definição em seu artigo para a Harvard Business Review: “Modelagem de negócios é o equivalente gerencial ao método científico – você inicia com uma hipótese, a qual você testa em ação e revisa quando necessário”.

Na definição de Christensen e Johnson (2008), um modelo de negócio consiste na relação de quatro elementos interligados: proposição de valor para

o cliente, formula de obtenção de lucro, recursos chave e processos chave. Juntos, estes elementos criam e entregam valor.

Hedman e Kalling (2003) propõem um modelo de negócios genérico, conforme apresentado na Figura 1, contendo os seguintes componentes relacionados: (1) clientes, (2) competidores, (3) oferta, (4) atividades e organização, (5) recursos, (6) fornecedores de matéria prima e subsídios produtivos, e (7) âmbito da gestão.



**Figura 1 – Modelo de Negócios Genérico**

Fonte: Hedman e Kalling (2003)

Chesbrough (2007) afirma que toda empresa possui um modelo de negócios, seja ele articulado ou não. Em primeiro plano, define uma série de atividades que partem da aquisição de matérias-primas para satisfazer o consumidor final, originando um novo produto ou serviço de tal maneira que há um valor líquido criado na execução das atividades. Ainda segundo Chesbrough (2007), um modelo de negócios tem as seguintes funções:

- a) Articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários através da oferta;

- b) Identificar um segmento de mercado, isto é, os usuários para os quais a oferta possui utilidade;
- c) Definir a estrutura da cadeia de valor exigida para criar e distribuir a oferta e determinar os ativos complementares necessários para apoiar a posição da empresa;
- d) Especificar os mecanismos de geração de receita para a empresa, e estimar a estrutura de custos e potencial de lucro de produzir a oferta, dada a proposta de valor e estrutura da cadeia de valor escolhido;
- e) Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor (também referida como um ecossistema) ligando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais parceiros e concorrentes;
- f) Formular a estratégia competitiva através da qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre rivais.

Apesar de aparecer pela primeira vez em um artigo acadêmico em 1957, a popularidade do termo Modelo de Negócio é um fenômeno relativamente recente, afirmam Osterwalder e Pigneur (2005). O seu emprego começou a se tornar predominante a partir dos anos 90, coincidindo com a era da Internet, e vem ganhando importância desde então, conforme Zott, Amit e Massa (2011).

#### 4.9.1 MODELO DE NEGÓCIOS X PLANO DE NEGÓCIOS

A criação de um modelo de negócios não é necessariamente complementar a criação de um plano de negócios, mas seus enfoques são ligeiramente diferentes. Conforme Salim (2012), a diferença entre o Plano de Negócios (PN) e o Modelo de Negócios (MN) reside na situação mais adequada de empregar cada uma delas.

O Plano de Negócios é uma ferramenta consagrada para o planejamento de empreendimentos onde o negócio da empresa já possui um passado relevante, ou seja, com estatísticas e resultados consolidados, a partir dos quais é possível se estabelecer parâmetros e métricas. O Modelo de Negócios é uma

alternativa para lidar com situações de incerteza. Casos onde existe pouca informação sobre o cliente e suas demandas, para o qual ainda não exista uma solução mais adequada, e grande parte do planejamento esteja baseado em hipóteses.

A decisão mais coerente na hora de optar entre Plano ou Modelo de Negócios é estar ciente de quais desafios o planejamento que está a ser construído oferece, considerando também o nível de conhecimento que os responsáveis pela elaboração do empreendimento possuem sobre cada um deles, afirma Salim (2012).

#### 4.9.2 O MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

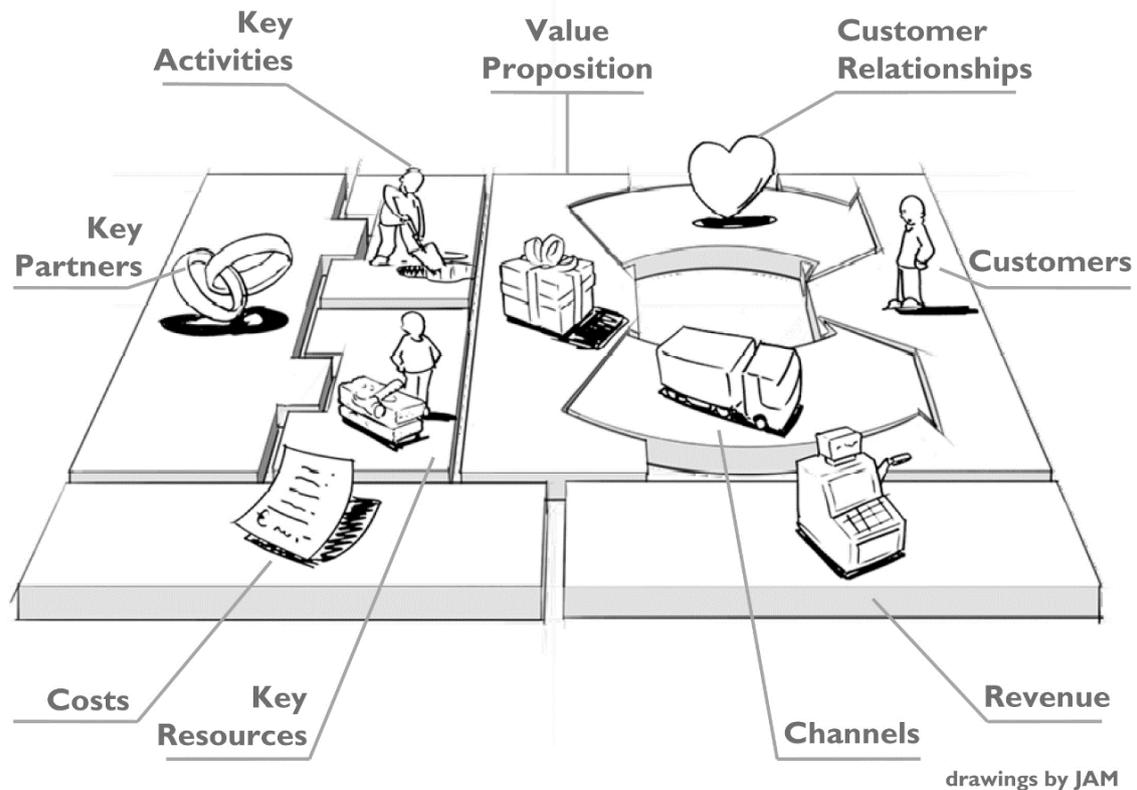
Serão apresentados neste capítulo alguns conceitos e definições sobre a utilização do Modelo Canvas de Negócio, método que fundamentará a construção deste trabalho.

Apresentado inicialmente em 2009 na primeira edição do livro “Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”, o método Canvas, de autoria de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, propõe a construção de um modelo de negócios a partir de nove blocos: (1) Segmentos de Clientes, (2) Proposição de Valor, (3) Canais de Distribuição, (4) Relacionamento com Clientes, (5) Fontes de Receita, (6) Atividades Chave, (7) Recursos Chave, (8) Parceiros Chave e (9) Estrutura de Custos. Desta forma, o modelo foca na criação de valor, e visa a cobrir as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

A estruturação dos chamados “Building Blocks”, os nove blocos previstos no Modelo Canvas, permite uma visão geral do funcionamento da empresa ao empreendedor e todos os demais envolvidos com o projeto, criando um ponto de partida comum e facilitando o entendimento do processo lógico da estrutura proposta para a organização.

Na Figura 2, é apresentado o quadro proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) sintetizando os blocos do Modelo Canvas. Este diagrama permite uma

visualização da cadeia do modelo contendo todos os nove componentes em apenas uma página, trazendo uma visão integral do negócio.



**Figura 2 – Quadro do Modelo Canvas de Negócio**

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

#### 4.9.2.1 ELEMENTOS DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

Neste capítulo serão detalhados cada um dos nove blocos de construção do modelo, elementos principais do Canvas.

#### 4.9.2.1.1 Segmentos de Clientes (Customers)

Ponto inicial e principal pilar de um modelo de negócios, os clientes consistem na razão principal de uma empresa existir. Sejam pessoas físicas ou jurídicas, a satisfação de suas necessidades é que vai determinar o sucesso ou até mesmo a sobrevivência do empreendimento.

Como forma de melhor satisfazer a necessidade de diferentes clientes, a empresa poderá segmentá-los em grupos, usando critérios de demandas, comportamentos e outras características comuns entre eles. Uma empresa poderá definir em seu modelo de negócios atender não apenas um, mas quantos segmentos de clientes se julgar apta a atingir.

A construção de um modelo de negócios passa pela decisão de quais segmentos serão atendidos, ou seja, os principais clientes para os quais ela deseja entregar valor, e quais serão ignorados. Uma vez definido o escopo de atuação, a empresa poderá iniciar a construção de seu modelo cliente e focada nas necessidades dos clientes que deseja atender.

A decisão sobre segmentação atendida tem direta correlação com a construção dos demais blocos. Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem cinco abordagens de segmentos de clientes, detalhados a seguir.

- Mercado de massa - Esta abordagem não faz distinções entre segmentos. As proposições de valor, os canais de distribuição e os sistemas de relacionamento com clientes são focados em atingir um grupo amplo de clientes, cujas demandas e necessidades são similares e pouco específicas. Um exemplo de utilização do mercado de massa é no setor de eletrônicos.

- Nicho de mercado - Focada em atender segmentos de clientes com demandas bastante específicas, ao contrário do mercado de massa, este segmento foca em um grupo reduzido de clientes. A relação de fornecimento direto de peças e insumos automotivos entre montadoras e subsidiárias é um exemplo de nicho de mercado.

- Segmentada - Este tipo de abordagem busca atender clientes com demandas e necessidades afins, ainda que ligeiramente diferentes entre si. É

uma abordagem bastante comum em bancos de altos investimentos, uma vez que empresas e clientes com grandes capacidades de aquisição de crédito em níveis distintos serão atendidos de maneira individual e personalizada, porém com uma abordagem similar.

- Diversificada - A segmentação diversificada é empregada em casos onde mercados com demandas e necessidades distintas são atendidos pela mesma empresa, utilizando uma proposição de valor diferente em cada caso, mas possivelmente compartilhando de potencialidades estruturais da empresa, que podem ser empregadas no atendimento de ambos os segmentos.

- Plataformas Multilaterais (Mercados Multilaterais) - Empresas com envolvimento em segmentos independentes de clientes, porém correlacionados com o negócio, utilizam a plataforma multilateral. A título de exemplo, as empresas de cartão de crédito atendem aos clientes usuários do cartão e aos lojistas que recebem os pagamentos desta modalidade ao mesmo tempo. Os dois lados possuem uma inter-relação mas exigem abordagens distintas.

#### *4.9.2.1.2 Proposta de Valor (Value Proposition)*

A proposta de valor pode ser definida como o principal fator decisório dos clientes ao escolherem qual empresa vai atender suas necessidades. Este bloco tem como objetivo definir como os produtos e serviços oferecidos irão criar valor a cada segmento de clientes que a companhia se propõe a atingir.

Ainda que não seja necessário que a proposta de valor seja completamente inovadora do restante do mercado, é importante que ela possua seus diferenciais. De forma objetiva, a proposição deverá responder às seguintes questões:

- Qual será o valor entregue ao cliente?
- Qual problema a empresa está buscando solucionar?
- Quais necessidades serão atendidas?
- Que tipos de produto serão oferecidos para cada segmento?

É importante que a empresa esteja consciente também de qual diferencial estará oferecendo aos seus clientes em termos de custo benefício em comparação ao que seus concorrentes ofertam, afirma Osterwalder (2004). O valor criado pode ser percebido de duas formas: quantitativa e qualitativamente. Valores quantitativos podem ser elementos como preço ou velocidade do serviço. Os valores qualitativos estão relacionados a pontos mais subjetivos a percepção individual, como o a experiência pessoal com o serviço ou o *design* de um produto.

A criação de valor pode se dar em diversas áreas e atributos, que vão desde a tecnologia empregada até o status atribuído ao uso de determinada marca ou modelo. Alguns dos principais fatores são:

- **Inovação:** produtos que satisfazem necessidades que os clientes anteriormente não haviam percebido que possuíam. Um exemplo atual são os *smartphones*.
- **Performance:** maior capacidade ou produtividade de um produto, como por exemplo computadores mais rápidos.
- **Customização:** produtos desenvolvidos sob medida para um cliente ou segmento que busca uma especificação individual.
- **“Getting the job done”:** atender a necessidade do cliente de realizar uma tarefa através de uma composição de produto e serviço. Empresas de informática como a Dell por exemplo, fornecem servidores de dados e prestam serviços de configuração e manutenção dos mesmos.
- **Design:** apesar de bastante subjetivo, o conceito de *design* inovador tem grande capacidade de criar uma diferenciação de valor. A Apple por exemplo se apropria muito bem desta proposta em sua linha de produtos.
- **Status ou valor da marca:** a utilização do produto serve para criar uma espécie de identidade com determinados grupos sociais ou estilos. Um carro de luxo ou um relógio podem sinalizar riqueza, por exemplo.
- **Preço:** uma empresa pode optar por escolher a diferenciação de preços, se propondo a oferecer o menor valor, ou até mesmo gratuitamente seu produto ou serviço em detrimento de outras características.

- Redução de custos: consiste em auxiliar o cliente a reduzir os custos totais de aquisição ou utilização do produto ou serviço.
- Redução de riscos: a proposta desta modalidade é reduzir o risco associado ao uso do produto, oferecendo garantias contra acidentes por exemplo.
- Acessibilidade: viabilizar o acesso a alguns produtos antes inviáveis a certos clientes, como por exemplo através do uso compartilhado.
- Conveniência: criar novos meios de contato ou usabilidade com um produto ou serviço.

#### 4.9.2.1.3 Canais (Channels)

Este bloco do Modelo Canvas define como a empresa pretende atingir e se comunicar com seus clientes e entregar a sua proposta de valor. Osterwalder (2004) define os canais como a forma pela qual a empresa busca se interligar com seus clientes no mercado. Este é um ponto de contato de fundamental importância, e definirá através de quais meios será estabelecida esta relação entre negócio e cliente, seja direta ou indiretamente.

A escolha dos canais deve necessariamente encontrar um conjunto ideal de modalidades que aproximem da melhor forma o cliente. Alguns dos pontos a considerar na decisão sobre quais deles utilizar são:

- Através de quais canais os clientes desejam ser atingidos?
- Como estamos atingindo eles neste momento?
- Como nossos canais estão integrados?
- Quais funcionam melhor, ou com melhor custo-benefício?
- Como estamos integrando eles às rotinas dos clientes?

As principais funções dos canais são conscientizar o cliente sobre os produtos e serviços ofertados, demonstrar a proposta de valor e finalmente dar suporte de vendas e pós vendas aos consumidores. A escolha dos canais pode

determinar consideráveis ganhos de custo, escala ou alcance da empresa. Os canais podem assumir diversas formas, entre elas a venda direta em loja física ou virtual, revendas de varejo próprias ou terceirizadas, atacados ou sites parceiros.

#### *4.9.2.1.4 Relacionamento com Clientes (Customer Relationships)*

Esta etapa da construção do Modelo Canvas irá definir que tipo de relacionamento a empresa deseja estabelecer com cada segmento de clientes atendidos. Os diferentes modos de relacionamento podem variar de acordo com os objetivos da empresa junto a estes, e tem grande importância na experiência final oferecida. Uma empresa focada em retenção de clientes irá utilizar uma abordagem distinta de uma que está buscando aquisição.

É necessário que a empresa tenha em mente qual tipo de relacionamento que os clientes esperam estabelecer com ela, além de identificar os custos envolvidos e a integração destes processos com o resto do modelo de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2011) citam em seu livro algumas das principais formas de relacionamento com o cliente, tais como assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, self-service, serviços automatizados, comunidades de clientes e cocriação de produtos.

#### *4.9.2.1.5 Fontes de Receita (Revenue Streams)*

As fontes de receita definem as entradas de receita provenientes de cada segmento de clientes atendido. Elas refletem diretamente o que os consumidores estão dispostos a pagar, dentro de um volume determinado de capital que estes estão disponibilizando para consumir o produto ou serviço. Subtraindo os custos das receitas, a empresa terá seus lucros resultantes do processo.

É importante que a empresa defina de que maneira será originada a receita, além de estabelecer quem, como e quanto irá pagar pelo produto ofertado. Algumas das principais maneiras de gerar receitas são:

- Venda de bens (ativos)
- Taxa por utilização
- Oferta de bem ou serviço por assinatura
- Concessão / Aluguel / Arrendamento
- Licenciamento
- Taxa por corretagem
- Publicidade

A empresa poderá adotar diferentes sistemas de precificação conforme o tipo de geração de receitas escolhido. Os dois principais mecanismos são: preços fixos, definido através de variáveis estáticas; e precificação dinâmica, onde os preços variam de acordo com as condições do mercado.

#### *4.9.2.1.6 Recursos Chave (Key Resources)*

Identificar os recursos mais importantes é parte fundamental para que um modelo de negócios possa funcionar. Através deles que a empresa irá criar e oferecer sua proposta de valor, e após atingir e se relacionar com os segmentos de clientes estabelecidos, gerar receitas.

Os recursos chave podem ser classificados em diferentes modalidades: recursos físicos, tais como imóveis ou máquinas, recursos financeiros, tais como reservas de capital ou crédito, recursos intelectuais, tais como patentes, tecnologias ou marcas, e recursos humanos, tais como mão de obra com alto conhecimento, habilidades ou capacidade intelectual.

Os recursos chave podem ser propriedade da empresa, utilizados através de concessão, comprados ou alugados dos principais parceiros. Para definir estes recursos, a empresa deve possuir ciência sobre quais são suas

capacidades e como elas podem se tornar um diferencial no momento de suprir as necessidades do cliente.

#### *4.9.2.1.7 Atividades Chave (Key Activities)*

As atividades chave consistem nas ações mais importantes que uma empresa deve desempenhar para obter sucesso em sua operação através da entrega de valor. Estas atividades serão responsáveis por transformar seus recursos chave em produtos ou serviços, de forma a atender as necessidades dos segmentos de clientes atendidos.

Conforme o tipo de negócio da empresa, as atividades chave poderão variar em diferentes modalidades. As atividades de produção envolvem o desenvolvimento e fabricação de produtos. Atividades de resolução de problemas focam em trazer soluções inovadoras para problemas específicos de clientes. Atividades de rede ou plataforma são baseadas em atender e desenvolver uma estrutura fundamental do negócio como por exemplo o Ebay, que faz da manutenção e aperfeiçoamento de seu *website* sua principal atividade.

#### *4.9.2.1.8 Parceiros Chave (Key Partnerships)*

Para obter sucesso na entrega da proposição de valor aos seus clientes, frequentemente a empresa contará com a ajuda de parceiros nas mais diversas etapas de sua cadeia. Fornecedores, distribuidores, colaboradores e outros terceiros com envolvimento nos processos de aquisição, produção ou distribuição de bens podem estabelecer alianças e se tornarem parceiros chave, criando diferenciais para o negócio.

As parcerias permitem as empresas a otimização de seus modelos, levando elas a ampliarem seus recursos. Os três principais motivadores de parcerias são: otimização e economia de escala através da utilização de infraestrutura compartilhada; redução do risco e da incerteza através de alianças para desenvolverem novos tipos de produto ou tecnologias; e aquisição de recursos e execução de atividades de maneira conjunta, que de outra forma seriam inviáveis em termos operacionais ou financeiros.

#### 4.9.2.1.9 *Estrutura de Custos (Cost Structure)*

Este bloco apresenta os principais custos envolvidos na execução do modelo de negócios, uma vez que todos os outros elementos envolvidos na criação de valor incorrem custos diretos ou indiretos na sua execução. Uma vez definidos os demais blocos do Modelo Canvas, é possível identificar quais serão estes custos.

Entre os diferentes tipos de estruturas de custos, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam os seguintes:

- Custos fixos: os custos mantidos independentemente do volume produzido ou distribuído.
- Custos variáveis: custos variam conforme o volume de bens e serviços produzido.
- Economia de escala: redução dos custos que uma empresa atinge através da produção em grande escala, que permite a compra de recursos em quantidades maiores e a preços mais acessíveis.
- Economia de escopo: empresas que atuam em mais de uma área onde alguns de seus recursos podem ser compartilhados entre elas se beneficiam deste tipo de economia.

É importante destacar que alguns modelos de negócios podem ter seu planejamento em grande parte realizado em torno da estrutura de custos,

quando por exemplo a orientação do negócio for para redução de custos e preço baixo. Para estes negócios, os custos operacionais tem uma importância maior, diferentemente de negócios orientados para a criação de valor, onde eles tem menor relevância.

#### *4.9.2.2 A CONSTRUÇÃO DO QUADRO BRANCO DO MODELO CANVAS*

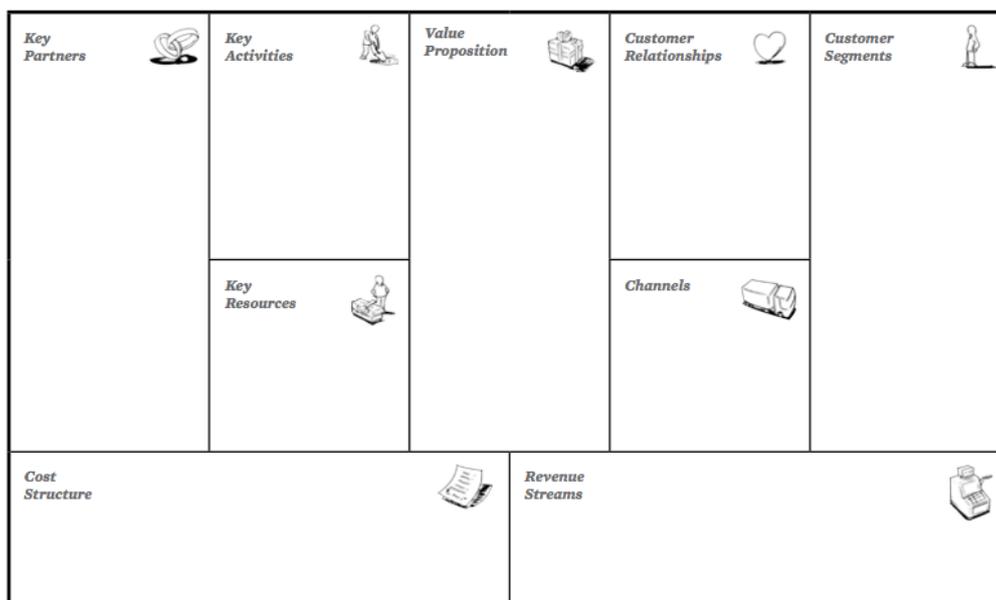
Uma vez definidos os nove blocos componentes, é possível preencher o Quadro Branco do Modelo Canvas, apresentado na Figura 3. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a função primordial do quadro é permitir perspectivas mais amplas de abordagem e inter-relacionar os elementos do modelo. A Figura 4 apresenta um quadro com as relações entre blocos do modelo.

Este agrupamento dos elementos do Modelo Canvas visa permitir fácil visualização das relações entre os mesmos e a partir de diferentes perspectivas, seja ela a partir do cliente ou das atividades.

A criação do modelo de negócios não precisa necessariamente partir de uma perspectiva em particular, ou adotar uma sequência específica de desenvolvimento dos elementos.

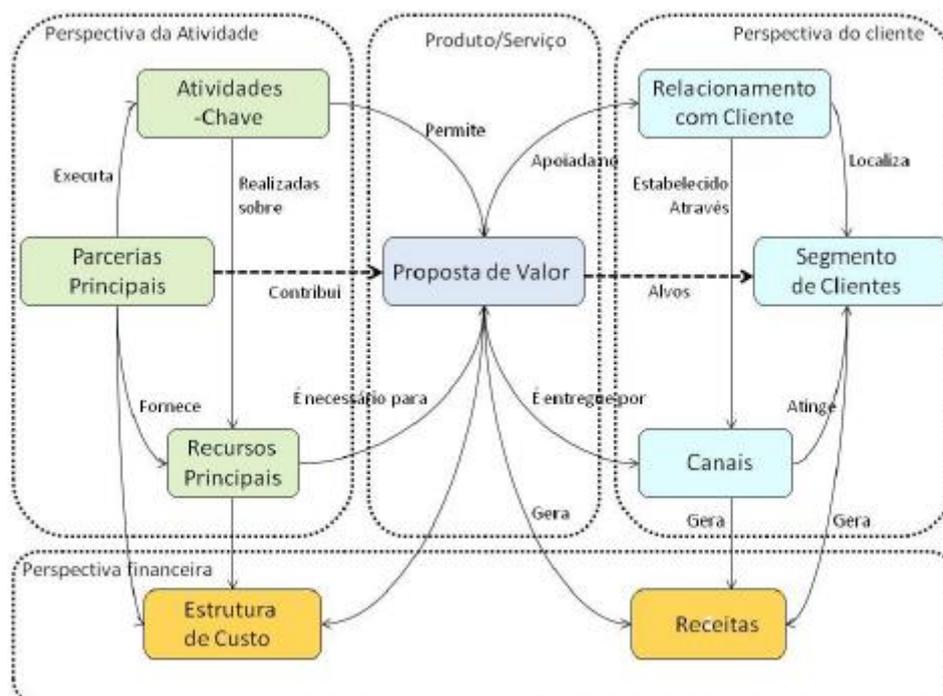
A abordagem partindo de qualquer um dos elementos permitirá, através das relações entre todos os demais, que os elementos mais próximos sejam definidos e assim por diante, até que se conclua o ciclo do modelo.

**The Business Model Canvas**



**Figura 3 – Quadro em Branco do Modelo Canvas**

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)



**Figura 4 – Relações dos Blocos do Modelo Canvas**

Fonte: Fritscher e Pigneur (2010)

#### 4.9.2.3 DESIGN

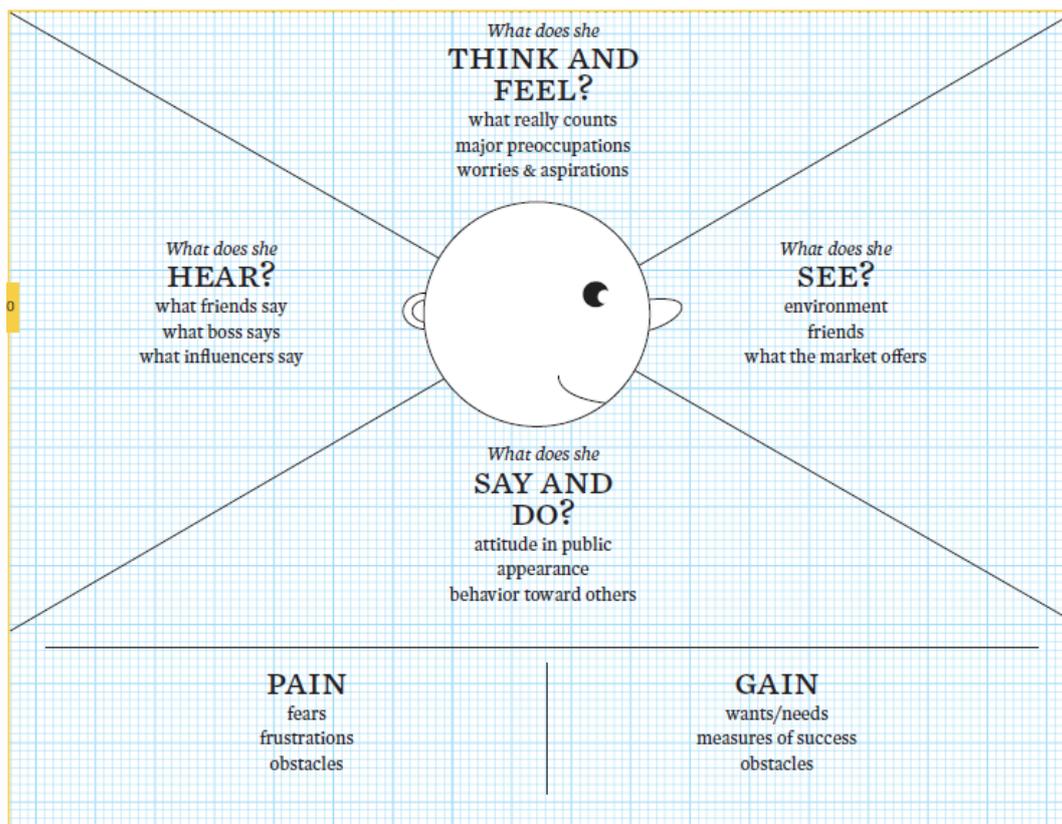
A etapa do *design* na construção do Modelo Canvas se refere a um conjunto de ferramentas e técnicas facilitadoras para a construção de um negócio de fato inovador e mais bem projetado. Apesar de pouco familiares para a maior parte dos executivos, estas técnicas são empregadas de maneira inconsciente quase diariamente. *Design* de certa forma se refere a ação de imaginar aquilo que ainda não existe, mas que poderá vir a criar valor.

Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam seis técnicas de *design* de modelo de negócios, que serão detalhadas a seguir.

##### 4.9.2.3.1 Percepção dos Clientes (*Customer Insights*)

Ao se propor a criar valor para o cliente, um ponto importante e frequentemente negligenciado pelas empresas é tentar enxergar pela ótica de seu consumidor durante o desenvolvimento de novos produtos. Inovações bem sucedidas normalmente possuem um entendimento aprofundado e abrangente dos clientes alvo.

Na Figura 5 está representado o mapa da empatia, apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) como um *definidor de perfil de clientes super simples* (tradução livre). O mapa desenvolvido pela Xplane, uma empresa especializada em pensamento visual, permite construir um perfil mais aprofundado dos clientes através do entendimento de elementos como o ambiente que está inserido, receios e desejos. Deste modo, é possível construir modelos de negócios mais focados na criação de valor, além de conseguir aperfeiçoar o relacionamento com o cliente.



**Figura 5 – Mapa da Empatia**

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

#### 4.9.2.3.2 Geração de ideias (Ideation)

O termo *ideation* define o processo criativo e consciente de escolher as melhores ideias entre várias propostas para a criação de modelo de negócios, sendo um processo crucial para obtenção do sucesso na criação de um modelo viável.

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que a inovação de um modelo de negócios não significa olhar para trás e buscar no passado respostas, tampouco olhar para os competidores em busca de melhores práticas. Para inovar, é necessário criar mecanismos originais de criação de valor através do atendimento de necessidades existentes, mas não evidentes dos clientes.

Tomando como ponto de partida os blocos do Modelo Canvas, a inovação do modelo de negócios pode partir de qualquer ponto. As quatro abordagens

mais costumeiras de inovação são: a) orientado por recursos; b) orientado pela oferta; c) orientado por clientes; d) orientado pelas finanças. Independente do ponto inicial, qualquer uma das abordagens terá impacto em todos os elementos do modelo.

#### *4.9.2.3.3 Pensamento Visual (Visual Thinking)*

Uma das principais virtudes do Modelo Canvas é permitir o melhor entendimento da complexidade de um modelo de negócios. Sua característica visual, com fluxos e inter-relações entre os componentes é um dos fatores determinantes para seu potencial.

O pensamento visual se baseia exatamente neste fundamento dos modelos. Rascunhos e anotações permitem transformar um conceito bastante abstrato em algo mais tangível e visual, facilitando o processo de desenvolvimento de ideias.

#### *4.9.2.3.4 Protótipos (Prototyping)*

Um protótipo é uma representação de um modelo de negócios em potencial, que pode tomar a forma de um simples rascunho até uma estrutura mais complexa como uma planilha de dados com projeções. Ele não precisa reproduzir exatamente como o negócio será, mas deve servir como uma ferramenta de exploração, permitindo a análise dos diferentes rumos que a empresa poderá tomar.

O grande potencial dos protótipos está em poder emular diferentes abordagens em cada um dos elementos e visualizar como o negócio se comportaria nestes diferentes cenários, de forma a apurar o modelo ideal.

#### 4.9.2.3.5 *Contando Histórias (Storytelling)*

O método *storytelling* tem por virtude fundamental auxiliar na redução das descrenças e incertezas causadas pela abordagem de um modelo pouco familiar. Ao apresentá-lo em forma de histórias, ele permite uma outra perspectiva de análise aos ouvintes, facilita a compreensão e torna a abordagem mais tangível.

Ao utilizar este método, é importante entender quais pontos são cruciais para melhor apresentar a ideia em proposição. A apresentação deve ser clara e direta ao explicar como o modelo se propõe a criar valor para o cliente e para a empresa, e como ele solucionará o problema existente.

A história poderá ser contada de diferentes perspectivas, conforme o direcionamento desejado da apresentação da mesma. A abordagem do ponto de vista da companhia permite uma explicação mais rica sobre mudanças internas e estruturais, explicando porque elas fazem sentido no contexto organizacional. Já a abordagem do ponto de vista do cliente mostra exatamente os problemas que este deseja que sejam solucionados e como a empresa poderá realizar isso com excelência, superando as expectativas e criando uma relação de confiança e parceria.

Existem várias diferentes técnicas que podem tornar a experiência de contar uma história mais rica e envolvente. Recursos como imagens, vídeos, experiências simuladas e até mesmo histórias em quadrinhos facilitam a compreensão da proposta.

#### 4.9.2.3.6 *Cenários (Scenarios)*

A utilização de cenários é particularmente importante para analisar os diferentes ambientes que a empresa poderá enfrentar, e avaliar as diferentes

formar de reagir a cada um deles. A técnica se baseia em simulações de futuro baseado em diferentes decisões, de forma a identificar qual é a melhor abordagem em cada caso.

Da mesma forma que as demais técnicas do *design*, os cenários permitem tornar o processo de modelagem menos abstrato e facilitar a compreensão tornando o contexto mais específico. A sua utilização visa verificar se a construção atual do modelo está de fato criando valor para seus diferentes segmentos de clientes, e quais alterações poderiam potencializar esta criação de valor.

#### 4.9.2.4 ESTRATÉGIAS

A etapa das estratégias propõe uma análise do ambiente em que a empresa que está sendo criada deseja se inserir, considerando os mais diversos fatores que podem gerar influência sobre ela e seu desempenho, de forma a ser realizada uma verificação crítica da estratégia, e se necessário realizar escolhas ou opções que modelem o negócio de maneira mais adaptável ao mercado que esta postula ocupar.

A análise da estratégia proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) compreende a avaliação do ambiente, envolvendo quatro áreas ambientais, e a avaliação do modelo de negócios.

##### 4.9.2.4.1 Ambiente do Modelo de Negócios

Para que o novo negócio esteja melhor preparado para lidar com todas as forças externas que podem gerar influência no seu desempenho, é importante que a empresa realize um mapeamento de cada força e suas individualidades. O modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) propõe a análise de quatro

dimensões: as forças do mercado, forças da indústria, tendências principais e forças macroeconômicas.

A avaliação de cada um dos quatro fatores permite a empresa tomar melhores decisões e escolher rumos mais adequados para conquistar sua evolução.

- Forças de mercado: fatores de mercado, que identificam os principais desafios e oportunidades do mercado sob a ótica do consumidor; segmentos de mercado, que indicam os principais segmentos e sua atratividade; necessidades e demandas, que analisa o que um mercado demanda e como ele está sendo servido; custos de mudança, que verificam quais são os fatores que o consumidor leva em consideração na hora de mudar sua opção; atratividade de receita, que identifica o quanto os clientes estão dispostos a pagar por cada tipo de produto ou serviço.

- Forças da indústria: concorrentes, que identificam os potenciais competidores para atender a necessidade do cliente; novos entrantes, que serão possíveis novos competidores do ambiente; produtos e serviços substitutos, que consistem em alternativas para suprir a necessidade do cliente; fornecedores e demais participantes da cadeia de valor, identificando demais participantes do processo de criação de valor; público de interesse, que são os atores e influenciadores da cadeia de valor.

- Tendências principais: tendências tecnológicas, que avaliam as principais mudanças e inovações no setor; tendências regulatórias, que analisam os fatores legais, fiscais e tributários que podem gerar influência no setor; tendências sociais e culturais, que identificam mudanças e tendências sociais geradoras de influência ao negócio; tendências socioeconômicas, que consideram tendências no comportamento econômico da sociedade relevantes para o setor.

- Forças Macroeconômicas: condições globais do mercado, que identificam os principais fatores e tendências macroeconômicas da economia mundial; mercado de capitais, que descreve as condições do mercado de capitais e oferta de crédito; commodities e outros recursos, que avaliam as tendências de preços para as commodities mais relevantes para o negócio; infraestrutura econômica, que analisa o quesito para o mercado onde a empresa se insere.

#### 4.9.2.4.2 *Avaliação do Modelo de Negócios*

A constante e regular avaliação do modelo de negócio tem como finalidade verificar aspectos fundamentais para a manutenção da empresa. É importante entender como ela está reagindo as mudanças e inovações do mercado, e como se adapta as diferentes forças que agem sobre ela. Para realizar esta avaliação, se utiliza o modelo de análise SWOT, procurando entender suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, de forma a buscar trabalhar nos pontos fracos e revertê-los em virtudes.

A análise SWOT não deverá ser aplicada tão somente na empresa como um todo, mas aplicada também individualmente em cada um dos 9 blocos que compõem o Modelo Canvas. É importante também que esta análise não se detenha somente as situações do presente, mas que possa também abranger o cenário futuro, visualizando oportunidades e ameaças para que o modelo atual possa ser moldado da melhor forma para o bom desempenho futuro.

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem uma série de questionamentos para cada um dos blocos componentes do Modelo de Negócios, de forma a permitir uma avaliar o quanto preparado este estará para responder as situações que o ambiente apresenta.

Os questionamentos propostos são apresentados nos Quadros 1, 2, e 3.

Quadro 1 – Análise de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<b>Proposta de Valor</b>	
Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?	Existem produtos e serviços substitutos disponíveis?
Podemos integrar melhor nossos produtos e serviços?	
Quais outras necessidades dos clientes podemos satisfazer?	
Quais complementos a nossa proposição de valor são possíveis?	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Quais tarefas poderíamos fazer para os clientes?	
<b>Custo/ Receita</b>	
Podemos substituir transações únicas com receitas recorrentes?	Nossas margens são ameaçadas pelos concorrentes? Pela tecnologia?
Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?	Dependemos excessivamente em uma ou mais fonte de receitas?
Temos oportunidades de venda cruzada internamente ou junto aos parceiros?	Quais fontes de receita devem desaparecer no futuro?
Quais outras fontes de receitas podemos criar ou adicionar?	Quais custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
Podemos aumentar preços?	Quais custos tendem a aumentar mais do que a receita que mantém?
Podemos reduzir custos?	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Quadro 2 – Análise de Oportunidades e Ameaças (continuação)

Oportunidades	Ameaças
<b>Infraestrutura</b>	
Poderíamos utilizar menos recursos para atingir o mesmo resultado?	Poderíamos administrar a interrupção do fornecimento de alguns recursos?
Quais recursos chave poderiam ser melhor fornecidos?	A qualidade dos nossos recursos é ameaçada de alguma maneira?
Quais recursos chave são sub-explorados?	
Possuímos propriedade intelectual de valor para outros não utilizada?	Quais atividades chave podem ser interrompidas?
Podemos padronizar algumas atividades chave?	A qualidade das nossas atividades está ameaçada de alguma maneira?
Como podemos melhorar a eficiência em geral?	
Suporte do TI iria aumentar nossa eficiência?	
Existem oportunidades de terceirização?	Estamos em perigo de perder algum parceiro?
Uma maior colaboração com parceiros poderia permitir que nos focassemos no nosso negócio central?	
Existem oportunidades de venda cruzada junto a nossos parceiros?	Poderiam os nossos parceiros colaborar com competidores?
Canais parceiros poderiam nos auxiliar a atingir melhor os clientes?	Somos muito dependentes de algum parceiro?
Parceiros poderiam complementar nossa proposta de valor?	
<b>Clientes</b>	
Como podemos nos beneficiar de um mercado em crescimento?	O nosso mercado poderá estar saturado em breve?
Poderíamos servir novos segmentos de clientes?	
Poderíamos melhor servir nossos clientes através de segmentação mais refinada?	Os competidores estão ameaçando nossa participação de mercado?
Podemos melhorar a eficiência ou a eficácia de nossos canais?	
Podemos integrar melhor nossos canais?	Qual a probabilidade de perdermos clientes?
Podemos encontrar novos canais complementares?	
Podemos melhorar nossas margens ao servir nossos clientes diretamente?	Com qual velocidade a competição no nosso mercado irá se intensificar?
Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?	
É possível melhorar o acompanhamento de clientes?	Os competidores ameaçam nossos canais?
Como poderíamos fortalecer nossa relação com os clientes?	
Podemos melhorar a personalização?	Nossos canais estão em risco de se tornarem irrelevantes para os clientes?
Como podemos aumentar os custos de troca?	
Identificamos e excluímos os clientes não lucrativos? Porque não?	Algum de nossos relacionamentos com clientes está em risco de se deteriorar?
Precisamos automatizar algumas relações?	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Quadro 3 – Análise de Forças e Fraquezas

<b>Proposta de Valor</b>
Proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes?
Proposta de valor possui efeitos em rede?
Existe sinergia entre nossos produtos e serviços?
Nossos clientes estão satisfeitos?
<b>Receitas</b>
Nos beneficiamos de boas margens?
Nossas receitas são previsíveis?
Possuimos fontes de receitas recorrentes e fazemos compras de maneira sistemática?
Nossas fontes de receita são diversificadas?
Nossas fontes de receita são sustentáveis?
Recebemos receitas antes de gerar despesas?
Cobramos dos clientes o que eles realmente estão dispostos a pagar?
Nosso sistema de preços captura toda a receita que o cliente está disposto a pagar?
<b>Custos</b>
Nossos custos são previsíveis?
Nossa estrutura de custos está adequada ao nosso modelo de negócios?
Nossas operações são eficientes em custos?
Nos beneficiamos de economia de escala?
<b>Infraestrutura</b>
Nossos recursos chave são dificilmente replicados pelos nossos competidores?
Nossas necessidades de recursos são previsíveis?
Disponibiliza mos recursos chave na quantidade certa e hora certa?
Executamos atividades chave eficientemente?
Nossas atividades chave são difíceis de serem copiadas?
Temos alta qualidade de execução?
O equilíbrio entre execução interna e terceirizada é ideal?
Somos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?
Desfrutamos de boas relações de trabalho com parceiros chave?
<b>Clientes</b>
Possuimos baixas taxas de evasão?
Nossa base de clientes é bem segmentada?
Estamos constantemente adquirindo novos clientes?
Nossos canais são altamente eficientes?
Nossos canais são efetivos?
Temos um bom atingimento de clientes através de nossos canais?
Clientes podem facilmente ver nossos canais?
Nossos canais são fortemente integrados?
Nossos canais provém economias de escopo?
Os canais estão de acordo com os segmentos de clientes?
Possuimos sólidas relações com os clientes?
A qualidade da relação com o cliente está de acordo com o segmento?
O relacionamento com os clientes protege eles através do alto custo de troca?
Nossa marca é forte?

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

### 4.9.3 O MODELO DE NEGÓCIOS DELL DE VENDA DIRETA

A Dell vende seus computadores diretamente para seus clientes, lida diretamente com seus fornecedores e se comunica diretamente com seus funcionários, tudo feito sem a presença de intermediários. Chamamos isso de “modelo direto”. (DELL e FREDMAN, 1999, p. 23, tradução nossa).

Fundada em 1984, a Dell estabeleceu como seu principal diferencial não apenas a tecnologia de ponta do seu produto, mas principalmente o seu modelo de negócios. A opção de customizar configurações para seus clientes, e da mesma forma, a venda direta ao consumidor final estabeleceram uma nova proposta focada em criar e entregar valor para o cliente de maneira inovadora.

Como podemos melhorar o processo de compra de um computador novo? A resposta era: Venda computadores diretamente ao consumidor final. Elimine a margem de lucro do revendedor e repasse essa economia para o cliente. (DELL e FREDMAN, 1999, p. 38, tradução nossa).

Silva (2004) observa que muitas empresas tem adotado o modelo de vendas diretas buscando eliminar custos oriundos dos agentes de vendas de varejo. Ao prestarem serviços de venda, pós-venda, comunicação e coleta de necessidades junto aos clientes, estes agentes são diretamente remunerados e seu custo é repassado às camadas seguintes da cadeia. No modelo direto, o papel dos agentes intermediários é assumido pelo próprio fabricante.

Conforme Kraemer, Dedrick e Yamashiro (2000), o modelo direto permite a Dell oferecer melhores serviços aos seus clientes e expandir ou repetir vendas futuramente. A produção sob demanda por ordem de compra permite a empresa introduzir novas tecnologias tão logo elas estejam disponíveis, além de permitir que a produção e estoques se ajustem a demanda rapidamente.

Sob a perspectiva do Business Model Canvas, a inovação realizada pela Dell se diferenciou dos demais fabricantes de computadores concorrentes em

diversos elementos. Dentro dos canais, o atendimento direto ao consumidor foi precursor para o mercado de PC's. Da mesma forma, o relacionamento com o cliente atendendo e customizando o produto de forma personalizada criou um diferencial focado em entregar valor para o consumidor individual e para seu segmento, além de permitir melhor gestão de estoques, criando assim diferenciais competitivos.

#### **4.10 STARTUPS**

Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012). O termo *startup* encontra sua origem no período da chamada “bolha da internet” ocorrida no período entre 1996 e 2001, quando o mercado viu ações das empresas “dot com” despencarem vertiginosamente após um forte crescimento alimentado por muitas especulações financeiras.

A denominação *startup* é utilizada a vários anos nos Estados Unidos, mas se popularizou no Brasil apenas após a ocorrência da bolha da internet. Conforme definição de Gitahy (2011), uma *startup* define um grupo de pessoas trabalhando em torno de uma ideia diferenciada e com potencial de produzir lucros.

Torres (2012) possui uma definição um pouco diferente: “uma *startup* é uma organização desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas.” O Sebrae (2014) possui uma definição mais específica, apresentando uma *startup* como sendo uma empresa ainda em fase de constituição ou criação, com projetos de potencial promissor e baseados em ideias inovadoras, envolvendo riscos e baixo custo inicial.

Conforme Hartmann (2013), o ponto onde se pode traçar a principal diferença entre uma *startup* e uma empresa convencional está no processo de inserção no mercado e início das atividades. Enquanto empresas convencionais buscam realizar extensivas pesquisas de mercado e desenvolver planos de negócios aprofundados, as *startups* buscam entrada no mercado com o intuito

de resolver um problema identificado através de uma espécie de tentativa e erro, testando hipóteses e evoluindo através das experiências e aprendizado.

Apesar de frequentemente relacionado, o termo *startup* não define exclusivamente empresa de internet, afirma Gitahy (2011). Dada a facilidade e rapidez com que empresas baseada em *web* se inserem no mercado, o termo se popularizou mais rapidamente entre estas. Empresas embrionárias em quaisquer outras áreas de negócio que possuam ideias inovadoras com potencial de escalabilidade e replicáveis também podem ser definidas como *startups*.

#### **4.11 E-COMMERCE**

Conforme Nuernberg (2010), o conceito de comércio eletrônico deriva das tecnologias *Electronic Data Interchange* (EDI) e *Electronic Funds Transfer* (EFT), originárias do final da década de setenta. Empresas faziam uso destes sistemas para intertransferência de contas ordens de compra, de forma a facilitar as transações entre elas. Com a popularização da internet nos anos 2000, a diversidade de serviços e operações financeiras disponíveis via internet cresceu consideravelmente, adotando o termo *e-commerce*, que deriva do abreviamento de “*eletronic commerce*”, como denominação para estas operações.

Conforme Limeira (2003), o comércio eletrônico consiste na realização de negócios de através da internet envolvendo produtos físicos, digitais e serviços, que podem ser entregues por meio *on-line* ou *off-line*. Turban e King (2003), definem *e-commerce* como sendo o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações através de redes de internet.

O advento do comércio através da internet permitiu a criação de novos modelos de negócios, além da expansão de modelos já existentes. A Dell é um exemplo de empresa que se utilizou bem da plataforma de comércio eletrônico para ampliar seu alcance e atuação junto ao seu segmento de clientes através do modelo direto de vendas.

Além do *e-commerce*, um outro conceito de negócios baseado na internet se originou: o *e-business*. Limeira (2003) afirma que o *e-business* envolve não somente o comércio eletrônico, mas também todo o processo de criação de valor primordialmente no ambiente digital.

O comércio eletrônico existe atualmente em diversas formas e plataformas. Contudo, a internet permanece sendo o meio mais utilizado. Segundo Potter e Turban (2005), os tipos mais comuns de *e-commerce* são:

- a) B2B: negociação do tipo empresa-empresa, é a modalidade que movimenta maior volume de capital através do *e-commerce*;
- b) B2C: comércio eletrônico de empresas negociando bens ou serviços com consumidores;
- c) C2B: o inverso do B2C, empresas comprando de consumidores através da internet;
- d) C2C: modalidade bastante difundida no país, consumidores negociam com consumidores diretamente através de plataformas como por exemplo o site Ebay ou Mercado Livre.

#### **4.12 BICICLETAS**

Com quase dois séculos de existência, a bicicleta é hoje um dos veículos não motorizados mais populares do planeta. Os primeiros registros da utilização de um veículo de duas rodas alinhadas apontam para o ano de 1817 na Alemanha.

Conforme informações da International Bicycle Fund (2014), desde a sua invenção até o final do século XIX, a estrutura da bicicleta sofreu diversas modificações. Inicialmente chamada de velocípede, não possuía pedais, e a tração toda era originada do contato dos pés do usuário com o solo. Posteriormente, modelos com três ou quatro rodas, e a clássica bicicleta com a roda dianteira maior foram experimentados. O modelo com duas rodas de mesmo tamanho e transmissão de tração dos pedais por correia, então batizada

de *safety bike* surgiu em 1885, e se popularizou mundialmente em 1890, permanecendo esta a estrutura básica utilizada até os dias atuais.

Atualmente, bicicletas são fabricadas em uma diversidade de estilos e características conforme a finalidade para a qual se propõem. Entre as principais categorias, podemos citar: *mountain bikes* (para montanhismo), híbridas (para uso urbano e esportivo), *road bikes* (bicicletas de corrida), *comfort* (bicicletas de passeio) e infantis. Mais recentemente o mercado tem visto a popularização das bicicletas dobráveis e elétricas.

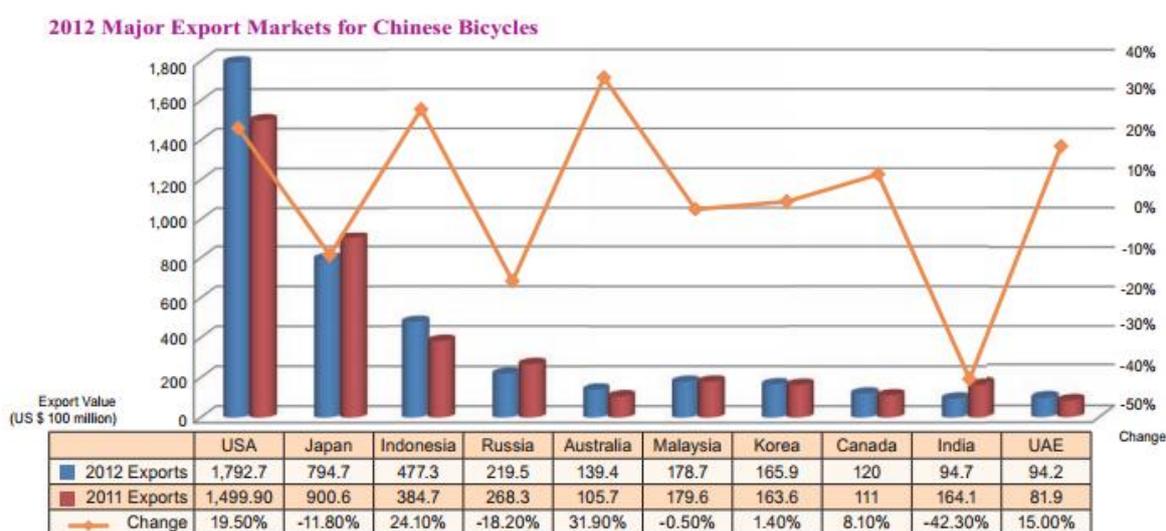
Entre as características que diferenciam um modelo de outro, estão o tamanho, formato e peso do quadro, que é a estrutura básica da bicicleta, sendo o equivalente a um chassi de carro. Quadros variam desde os mais reforçados, que eventualmente possuem suspensão, voltados a sustentar impactos, até quadros mais leves, para desempenharem mais velocidade. Em relação ao câmbio, existem atualmente bicicletas com câmbios de diversos tipos, sem câmbio com roda livre, e sem câmbio com roda fixa, onde a pedalada é contínua. Conforme o tipo de uso da bicicleta, a relação de tamanho das peças do câmbio varia, facilitando o desempenho para velocidade (bicicletas para estrada), tração (bicicletas para fora de estrada) ou uma proporção equilibrada entre os dois (bicicletas urbanas). Os pneus e aros variam desde mais espessos e com mais sulcos até modelos mais estreitos e lisos, para alta pressão. Outras variações mais comuns são encontradas nos sistemas de freios, formato do guidão, tipo de selim e formato dos pedais. Apesar de existir uma tendência de padronização crescente, o intercâmbio de peças entre bicicletas de diferentes fabricantes e propósitos ainda é bastante restrita, de forma que estas não são completamente personalizáveis.

#### 4.12.1 O MERCADO INTERNACIONAL DE BICICLETAS

Segundo dados do relatório da Research and Markets (2013), o mercado de bicicletas atingiu 132,3 milhões de bicicletas vendidas em 2013, gerando uma receita total de 33,1 bilhões de dólares. Segundo o mesmo relatório, bicicletas e

acessórios representaram 14% do mercado total de artigos esportivos. A estimativa do estudo é que o volume total do mercado atinja 64,1 bilhões até 2018, praticamente dobrando seu faturamento em cinco anos.

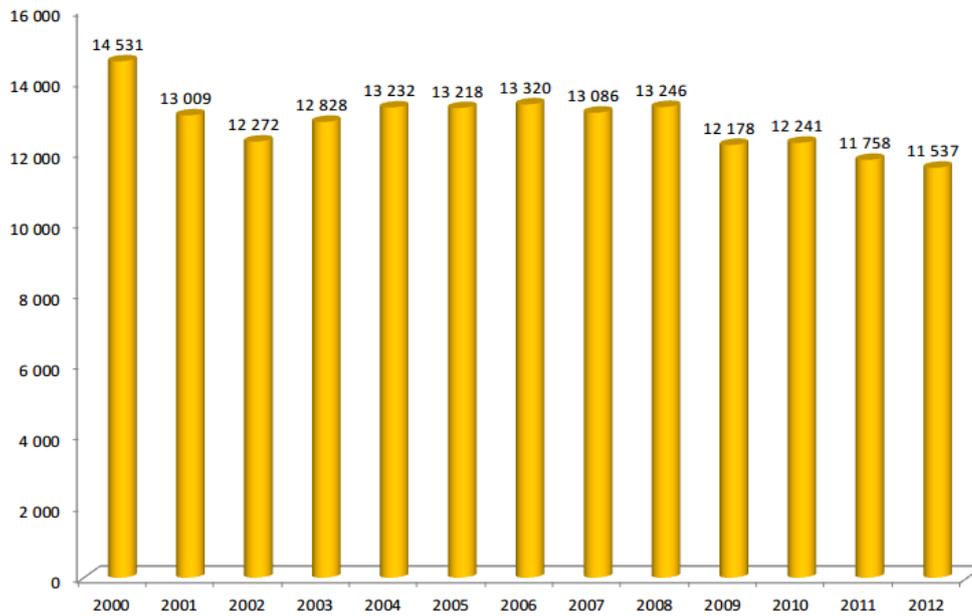
A China, maior produtor e também consumidor de bicicletas em nível mundial, apresentou um total de 82,78 milhões de bicicletas produzidas em 2012, exportando 57,151 milhões (aproximadamente 70%) conforme Ruan (2013). O principal destino das exportações é os Estados Unidos, seguido por Japão, Indonésia, Rússia e Austrália, conforme apresentado na Figura 6.



**Figura 6 – Exportações de Bicicletas Chinesas por Países**

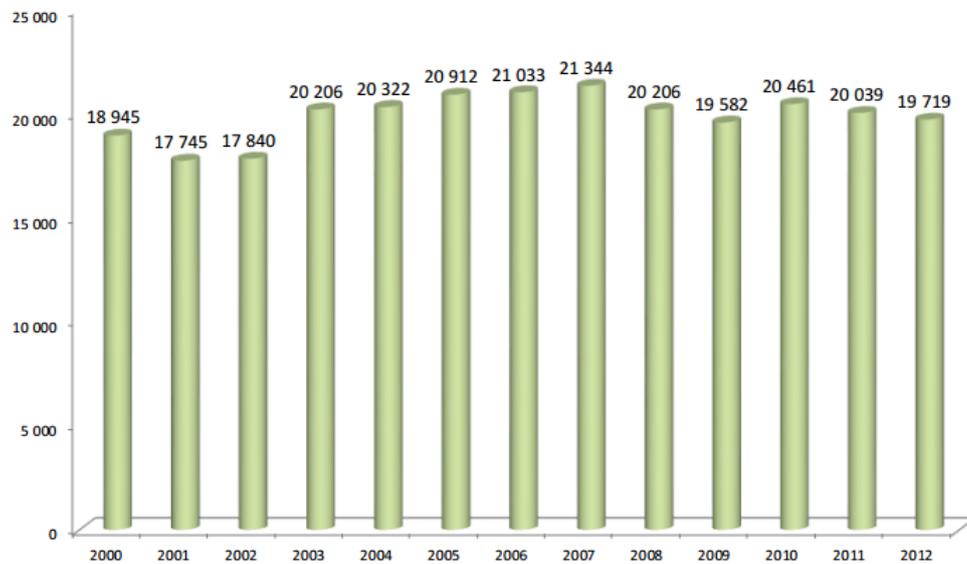
Fonte: Ruan (2013)

Conforme relatório do Colibi (2013), o continente europeu representa cerca de 15% das vendas totais do mercado mundial de bicicletas, com cerca de 20 milhões de unidades vendidas anualmente. O relatório ainda destaca que os cidadãos do continente possuem em média maior percentual de donos de bicicletas do que de qualquer outro veículo de transporte. Conforme gráfico da Figura 7, de 2007 a 2012, o número de bicicletas produzidas na Europa vem decrescendo, embora as vendas totais tenham se mantido estáveis, conforme apresenta o gráfico da Figura 8. O principal motivo percebido é a competição com importações de origem chinesa.



**Figura 7 – Produção de Bicicletas na Europa 2000 - 2012**

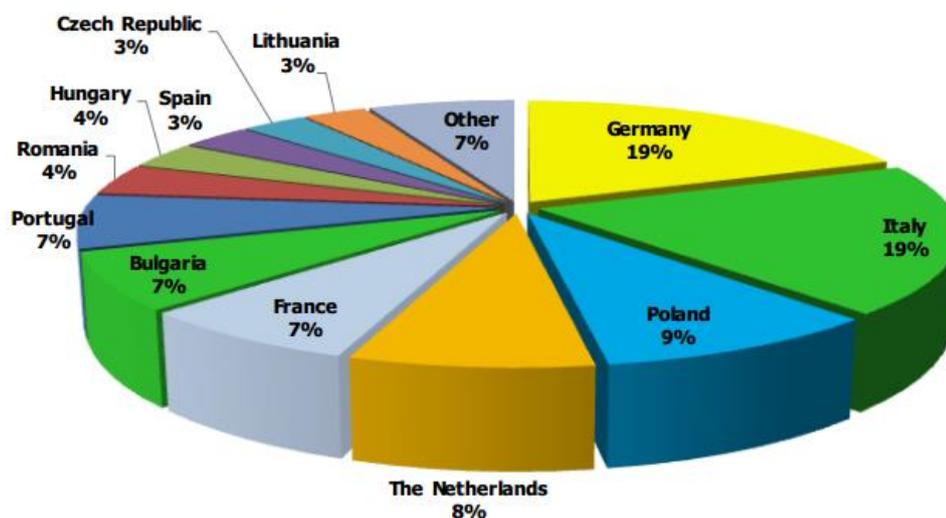
Fonte: Colibi (2013)



**Figura 8 – Venda de Bicicletas na Europa 2000 - 2012**

Fonte: Colibi (2013)

Apesar da queda, a indústria europeia ainda detém cerca de 58% do mercado, com Itália e Alemanha apresentando as maiores participações, com 19% da produção continental cada um, conforme ilustrado na Figura 9.



**Figura 9 – Participação na Produção Europeia de Bicicletas por Países**

Fonte: Colibi (2013)

Segundo Calamur (2013), o número total de bicicletas vendidas supera o total de carros em quase todos os países europeus atualmente. O resultado em alguns países representa uma grande mudança, como por exemplo na Itália, onde é a primeira vez que isto ocorre desde a Segunda Guerra.

Esta tendência começa também a ser observada nos Estados Unidos, onde as vendas totais de bicicletas tem se mantido estáveis mesmo durante o período de recessão. Segundo dados do portal Statista (2014), que realiza estudos de mercado no país, o mercado de bicicletas americano tem se mantido no patamar de 6 bilhões de dólares anuais desde 2007, com leve queda apenas no ano de 2009, reflexo do período da crise financeira que o país sofreu.

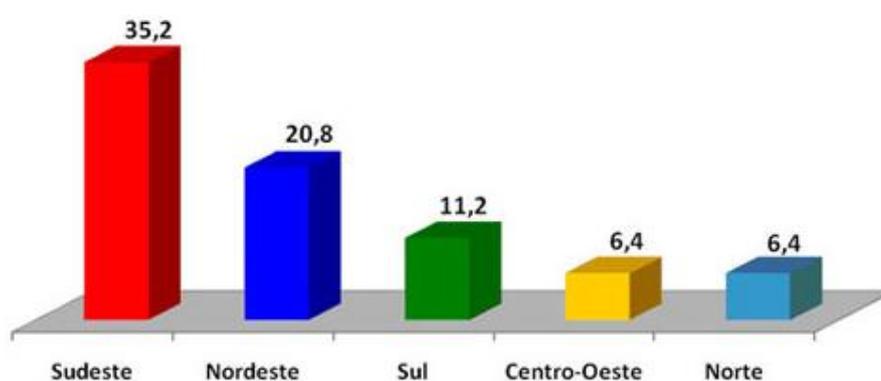
Conforme relatório da National Bicycle Dealers Association (2014), o número de bicicletas vendidas nos Estados Unidos cresceu 19% de 2011 para 2012, atingindo um total de 18,7 milhões de unidades comercializadas.

Se considerados os números absolutos, o Brasil é o quinto maior consumidor mundial de bicicletas, porém em números percentuais ocupa apenas a 22ª posição, o que mostra um potencial de crescimento muito grande.

#### 4.12.2 O MERCADO DE BICICLETAS NO BRASIL

O Brasil figura atualmente como um dos principais produtores mundiais de bicicletas, representando cerca de 4% da produção mundial, ao lado de Taiwan. Grande parte deste volume produzido é absorvido pelo mercado nacional, que conta com uma frota estimada em 80 milhões de unidades, segundo dados da Abradibi (2013). Apesar deste dado relativamente expressivo, a indústria nacional apresenta um cenário pouco inspirador atualmente. Os números divulgados pela Abraciclo (2013) sobre a produção, exportação e importação nos últimos cinco anos para o mercado brasileiro mostram uma gradativa redução no volume de produção e exportação nacional, e um crescimento nas importações no mesmo período.

Conforme dados da Abraciclo (2013), a produção brasileira de bicicletas desde de 2006 não vem sendo completamente suficiente para atender o consumo interno. No ano de 2012, as vendas no país chegaram a 4,5 milhões de unidades, sendo 7,5% deste total se originaram de importações. Avaliando a proporção de importados do ano de 2006, de apenas 0,4%, percebemos que este percentual cresceu dezoito vezes no período.



**Figura 10 – Distribuição Geográfica do Mercado Brasileiro de Bicicletas**

Fonte: Abradibi (2013)

Outro dado que desperta a atenção sobre a produção nacional de bicicletas é a proporção de bens oriundos do mercado informal. Segundo relatórios da Abraciclo (2013), este percentual chega a 40% do total produzido, representando 1,8 milhões de unidades em 2012. Como não existem informações acuradas sobre os números de produção informal, não há como

estimar com precisão qual o valor exato do mercado não atendido pelos produtos nacionais. A diferença entre consumo e produção, considerando apenas números oficiais, foi de quase 50% em 2012, ou seja, 2,41 milhões de unidades.

### Produção Nacional (2007-2012)

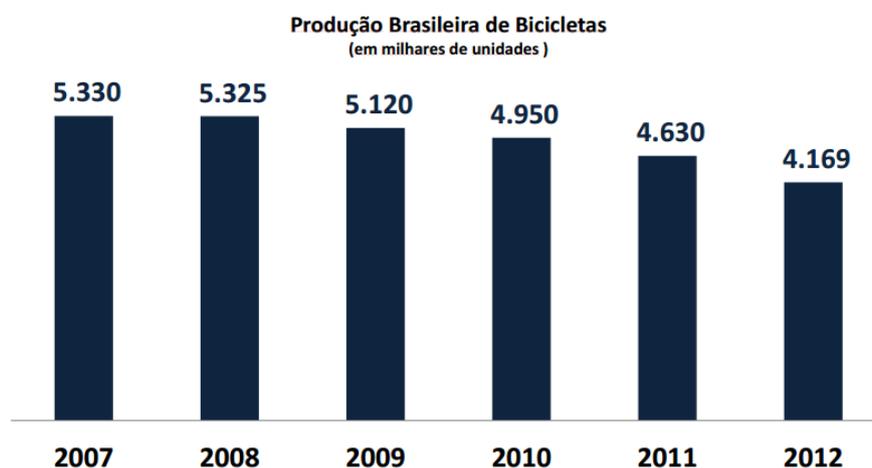


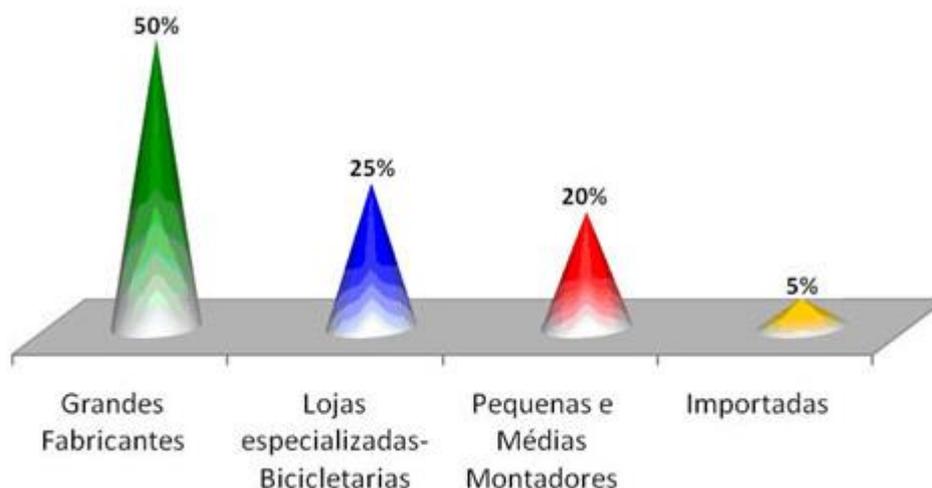
Figura 11 – Produção Nacional de Bicicletas 2007 – 2012

Fonte: Abraciclo (2013)

Apesar da crescente presença de produtos importados, o mercado nacional de bicicletas ainda é dominado pelas grandes fábricas nacionais, que representam mais de 50% do mercado nacional. Dentre as principais fabricantes do país se destaca a Caloi, que foi recentemente adquirida pelo grupo Dorel e figura desde os anos 70 como uma das líderes do mercado nacional. A Caloi, juntamente com algumas das principais indústrias de fabricação de bicicletas e componentes, possui fábricas instaladas na Zona Franca de Manaus, dispondo assim de uma vantagem fiscal que pode chegar a 40%, se tornando um fator decisivo na luta pela competitividade contra a concorrência de produtos importados.

Dados da Abradibi (2013) mostram que o setor produtivo de bicicletas para uso adulto no país é consideravelmente pulverizado. Dentre as vendas médias de seis milhões de bicicletas/ano, três montadoras podem ser consideradas grandes, com vendas acima de 400 mil unidades/ano, e outras 13 montadoras seriam classificadas como sendo de médio porte, com vendas superiores a 10 mil unidades/ano. Considerando apenas a parcela produzida

pelas medias e grandes montadoras, temos mais de 50% do mercado atendido. O restante do mercado é atualmente coberto por montadoras independentes, mercado informal e importações.



**Figura 12 – Distribuição das Vendas de Bicicletas por Categorias de Fornecedores**

Fonte: Abradibi (2013)

Atualmente, um dos grandes empecilhos para o crescimento do mercado consumidor do bem em nível nacional, e conseqüente adoção com maior frequência da bicicleta como meio de transporte, é o valor elevado do produto em função de uma pesada carga tributária que este possui. Os altos impostos também favorecem o mercado informal, e tornam o Brasil menos atraente para grandes fabricantes internacionais. Segundo análise sobre o mercado de bicicletas da empresa de consultoria Tendências (2013), fatores como preços e tributos fazem com que o acesso ao produto seja inferior ao potencial de consumo do mercado brasileiro.

Os demais fatores apontados como empecilhos para o atingimento do pleno potencial do mercado nacional e maior adoção da bicicleta como meio de transporte são a dificuldade em obtenção de certificações para a produção e exportação, falta de certificações específicas por produto, e principalmente falta de segurança e estrutura urbana para os usuários.

As duas principais entidades de representação do mercado ciclístico nacional atualmente são a Abradibi e a Abraciclo. A Associação Brasileira de Indústria, Comércio, Importação e Exportação de Bicicletas, Peças e Acessórios (ABRADIBI) possui 23 associadas, sendo elas empresas do ramo de fabricação,

montagem, representação e importação de bicicletas. Seu propósito é fortalecer e fomentar o crescimento do setor nacional, além de realizar estudos e pesquisas sobre o mercado e oportunidades.

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO) é uma entidade criada com o propósito de prestar apoio social, técnico e político para atividades do setor de veículos de duas rodas, que é bastante amplo e tem o mercado de bicicletas como um de seus principais expoentes. A Abraciclo divulga anualmente relatório com dados econômicos do setor, e é uma das principais fontes de consulta deste trabalho devido a acreditação que a entidade possui.

A regulamentação de bicicletas e componentes no mercado brasileiro atende ao tratado número 045 do Mercosul, que definiu como órgãos brasileiros competentes pelo controle e regulamentação o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e o Inmetro. As bicicletas para uso infantil são certificadas compulsoriamente pelo Inmetro conforme Portaria 038, de 21 de fevereiro de 2005, e os componentes de bicicletas de uso adulto conforme Portaria 656 de 17 de dezembro de 2012.

#### **4.13 BRANDS (MARCAS)**

Kornberger (2010) explica que marcas são uma espécie de interface, cujo propósito é ser intermediário entre produção e consumo, entre o sistema planejado de uma organização e as forças de mercado, e finalmente entre o desejo e o controle. As marcas estão preocupadas em destacar suas diferenças e sua heterogeneidade, explorando cada ponto que possa gerar um diferencial.

Marcas são uma promessa. Ao pensar em qualquer uma das principais marcas, imediatamente sabemos o que elas prometem, afirma Geller (2012). Ao escolher uma marca, o consumidor sabe o que espera receber em termos de produtos e serviços. Além disso, *brands* carregam um conjunto de atributos que associamos a elas, como por exemplo a marca Volvo, popularmente associada a segurança e conforto.

Kotler e Keller (2012) afirmam que marcas servem para identificar a fonte ou o fabricante de um produto e permitir aos clientes associar a responsabilidade pela performance do produto ao fabricante ou fornecedor deste. Através das experiências, os clientes aprendem sobre quais marcas satisfazem suas necessidades e quais não, de forma que marcas são facilitadores de decisão.

Marcas podem ser definidas como ferramentas do marketing cuja função é estabelecer diferenciação entre a oferta de uma empresa e de suas concorrentes, criando valor para seus clientes alvos, afirma Keller (2007).

#### 4.13.1 LIFESTYLE BRANDS

*Lifestyle Brands* são estabelecidas através das experiências associadas a utilização de sua marca ou de seus produtos. Seja através de atividades, esportes ou ambientes, as marcas destacam emoções positivas e relacionam estas a elas. Além de associações ou patrocínios, vemos que marcas como a Red Bull, The North Face e Jack Wills estão criando experiências positivas que ecoam os valores da marca, gerando momentos positivos de interação entre a marca e o consumidor (MURRAY, 2013, tradução nossa).

O conceito de *Lifestyle Brand*, uma espécie de marca associada a um estilo de vida, deriva da premissa de que o consumo de determinada marca tem um aspecto simbólico que vai além da característica funcional do produto. Dessa forma, a utilização do produto adquire a função de criar uma identidade social ao seu consumidor (NAKRA, 2006).

Através do conceito de *lifestyle*, são definidos uma série de práticas e comportamentos de consumo, que praticados em massa tomam sentido e identidade, formando uma construção de estilo. Ao contrário do método clássico de persuadir o cliente a incorporar determinadas marcas em suas vidas, o consumo das *Lifestyle Brand* define um novo estilo de vida, criando a partir dele

um consumo proativo de produtos que se enquadrem nesse novo padrão estabelecido (KORNBERGER, 2010).

Chernev, Ryan e Gal (2011) explicam que o posicionamento de marcas como *lifestyle brands* tem se tornado cada vez mais comum entre fabricantes e distribuidoras de commodities, uma vez que criar e sustentar diferenças funcionais nestes produtos é bastante complicado. Marcas consagradas como Gillette, Dove, Montblanc, Oakley e Quiksilver, cujas abordagens tradicionalmente focavam em performance de produto, mudaram o seu foco e orientam o desenvolvimento de novos produtos para atender um estilo de vida.

Marazza (2013) afirma que uma *lifestyle brand* normalmente representa uma mudança ou uma quebra de paradigma, se conecta primeiro com o público jovem para então começar a convencer mais pessoas a adotá-la e assim ampliar sua missão e identidade, como por exemplo Nike e Apple.

#### 4.13.1.1 EXEMPLO DE CASO DE LIFESTYLE BRAND: QUIKSILVER

Fundada pelos surfistas Alan Green e John Law no ano de 1970 em Torquay na Austrália, a Quiksilver é talvez um dos principais exemplos de *Lifestyle Brand* desde suas raízes. Diferente da maioria das marcas de artigos de surfe, o primeiro produto desenvolvido pela empresa não foi uma prancha, mas sim bermudas de tecido sintético voltadas para a prática do esporte.

A ideia criação de roupas especiais para o esporte atraiu rapidamente a atenção não apenas de surfistas, mas de apreciadores e simpatizantes da cultura marcante que envolve o surfe. As cores e *design* inovador tornavam as roupas da Quiksilver um sinônimo de estilo despojado e criavam entre seus usuários uma identidade com o surfe e a cultura de praia, em grande evidência na Austrália e Califórnia nos anos 80.

Fortalecendo sua identidade ligada a esportes radicais como *skate*, surfe e *snowboard*, a Quiksilver integrou ao seu time de patrocinados dois atletas que mais tarde se tornariam as maiores lendas nas suas categorias: o surfista Kelly Slater e o skatista Tony Hawk. A empresa ainda virou patrocinadora de

campeonatos mundiais de grande projeção e passou a investir em atletas iniciantes. Nos anos 90, a empresa criou a marca Roxy, que se tornou a principal grife de surfe feminina. Em 2004, comprou a marca DC Shoes, desenvolvedora de calçados específicos para a prática do *skateboard* e consagrada como uma das principais grifes do esporte.

O foco da empresa em produzir e vender roupas e acessórios ao invés de equipamentos para a prática do esporte é facilmente explicada pela maior abrangência de público alvo que a mesma consegue atingir. Apesar de popular, o surfe é um esporte que restringe bastante seus praticantes uma vez que somente pode ser praticado em praias com ondas, e apenas durante as temporadas de ondulação.

O *lifestyle* ligado ao surfe que a marca propõe atrai uma quantidade significativa de jovens, que muitas vezes sequer tiveram contato com o esporte, mas veem na cultura do surf valores aos quais desejam se associar e pertencer, tais como aventura, liberdade e sustentabilidade. A marca Quiksilver, por sua presença ubíqua no esporte, se apropria destes valores, e uma das suas principais proposições de valor é criar ao usuário da grife este senso de pertencimento.

Atualmente líder em *market share* no mercado mundial de surfe, com aproximadamente 45% de participação, a empresa agora começa a deixar sua posição confortável e mirar em segmentos mais amplos de outros esportes, onde atualmente lideram gigantes como Nike e Adidas.

#### 4.13.1.2 EXEMPLO DE CASO DE LIFESTYLE BRAND: HARLEY-DAVIDSON

Estabelecida em 1903, a centenária Harley-Davidson é talvez um dos maiores ícones da história do motociclismo americano. Criada por quatro amigos, a fábrica desenvolveu seus primeiros veículos em uma pequena oficina no quintal de uma casa em Milwaukee.

Com o diferencial mecânico de utilizarem cilindros em “V”, e atingirem velocidades de até 60 milhas horárias, viram suas vendas dispararem nos anos

20 devido a alta demanda para fins militares durante a Primeira Guerra Mundial. Após sobreviverem a crise de 1929, a empresa se fortaleceu ainda mais com a Segunda Guerra, chegando a ser a única grande fabricante em atividade em 1953.

Porém, com a chegada das motocicletas japonesas no mercado americano, a Harley-Davidson viu sua fatia de mercado encolher rapidamente, uma vez que seus produtos já não possuíam tecnologia para competir com as concorrentes orientais. Após demissões em massa e beirar a falência no ano de 1985, a empresa reestruturou seu processo produtivo e plano de marketing, em uma batalha para recuperar o terreno perdido. Após uma década de esforços, a Harley viu seu faturamento crescer quase cinco vezes.

O segredo da recuperação da Harley-Davidson para sobreviver no mercado foi especialmente fundamentado na mudança de posicionamento da companhia. Uma vez que era impossível competir em preço com as motocicletas importadas, a estratégia da marca foi valorizar sua imagem construída através da história, investir na qualidade de seus produtos e vendê-los para quem verdadeiramente admirava eles.

A marca Harley-Davidson foi logo percebida como o maior ativo da empresa. O espírito de pioneirismo, independência, a liberdade de ir e vir, o conceito da moto como sendo um “cavalo de ferro” estavam intimamente associados à cultura do oeste selvagem americano, e invocavam um grande patriotismo. A lealdade a marca estava fortemente atrelada à um aspecto emocional, o qual a Harley acertadamente decidiu explorar.

Hoje, a Harley-Davidson é considerada um ícone americano, com suas motos elevadas ao status de lendárias. As campanhas da companhia não têm o foco nas características técnicas de performance do produto, mas promovem uma busca quase fantasiosa aos valores que a marca está associada: uma aparência mística, a sensação de liberdade, o orgulho de possuir uma referência histórica, o individualismo e ao mesmo tempo a camaradagem entre os amigos motociclistas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste estudo é desenvolver um modelo de negócios para uma empresa de fabricação e comercialização direta de bicicletas através da aplicação do Modelo Canvas de Negócios, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011). A construção do modelo segue o processo proposto no livro *Business Model Generation*, iniciando pelas etapas de mobilização, compreensão e *design*.

Na etapa de mobilização, são reunidos todos os componentes e fundamentos básicos necessários para a elaboração de um novo modelo de negócios. São explorados os fatores motivadores da criação de um novo negócio, traçados os objetivos primários, definido o escopo do projeto e reunida a informação necessária para o desenvolvimento das demais fases.

A etapa da compreensão consiste no entendimento do contexto e ambiente no qual o negócio que está sendo proposto irá se desenvolver. Conhecer os principais concorrentes em potencial e seus modelos de negócios e finalmente conhecer os potenciais clientes para os quais a empresa pretende criar valor.

Durante a etapa do *design* são desenvolvidas e previamente testadas hipóteses de negócios, de forma a selecionar as melhores ideias para compor a construção do modelo final. É criado um Mapa da Empatia e são avaliadas opções de inovação a partir de diferentes epicentros, dentro do quadro do Canvas. São empregadas as técnicas de *customer insights*, *storytelling* e cenários. De forma a fundamentar e complementar esta etapa, será realizada uma pesquisa qualitativa entre potenciais consumidores dentro do segmento que o modelo de negócios visa atender.

Uma vez reunidos os componentes, é traçado o quadro do Modelo Canvas com base na empresa de fabricação e comercialização de bicicletas a ser criada. De forma a construir um quadro fundamentado em elementos concretos, serão pesquisados os potenciais clientes, fornecedores e recursos necessários, além de explorar os canais de relacionamento com o cliente propostos. São verificados os investimentos iniciais necessários e uma projeção de receitas de

vendas e despesas operacionais mensais estimadas, de forma a analisar a viabilidade financeira do projeto.

Após completado o quadro e construído o modelo, são realizadas as análises competitivas, macroeconômicas, de tendências e de mercado do ambiente no qual a empresa pretende se inserir. É realizada também uma análise SWOT do modelo de negócios de forma a identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Após esta etapa, é respondida a questão central deste trabalho, sobre a viabilidade da implementação da empresa no mercado gaúcho.

Finalmente, o modelo de negócios construído através deste estudo será utilizado como base para uma posterior construção de um plano de negócios e implementação da empresa proposta.

## 6 ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A construção deste modelo de negócios seguiu as etapas propostas pelo Modelo Canvas, conforme apresentado no livro *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011), utilizado como base para este estudo.

A etapa de conscientização foi realizada a partir de pesquisas na internet, leituras de revistas e artigos da área do ciclismo, da experiência pessoal do autor na qualidade de ciclista e, finalmente, a partir de viagens ao exterior. Durante estas, surgiu a inspiração para desenvolver um negócio ainda novo no país, mas que possui crescimento expressivo no exterior.

Posteriormente, a etapa da compreensão consistiu em pesquisar negócios similares dentro e fora do país, entender seus modelos de negócios e segredos de sucesso. Nesta etapa, foram pesquisadas notícias do mercado do ciclismo e tendências relacionadas, bem como legislação envolvida na produção e comercialização de bicicletas.

Na etapa do *design* foram aplicadas técnicas de modelagem de negócios de forma a orientar a criação do mesmo para a inovação, tais como *storytelling* e cenários. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com potenciais clientes que o modelo busca atender, de forma a fundamentar a escolha do segmento de clientes a ser atendido e as proposições de valor. Finalmente, foi construído o Quadro do Modelo Canvas de Negócios, através da elaboração de cada um dos nove blocos componentes, seguindo a ordem apresentada no livro.

Na última etapa, foi realizada uma análise do ambiente da futura empresa, compreendendo projeções de futuro e análise da concorrência. A construção do plano de negócios, implementação e desenvolvimento não estão compreendidas neste trabalho em função do tempo disponível para realização do mesmo.

## 6.1 DESIGN

A construção do Quadro do Modelo Canvas de Negócios foi iniciada pela etapa do *design*, quando foram analisados os potenciais segmentos de clientes que o modelo de negócios visa atender. Como possíveis clientes imaginados para este negócio, foram inicialmente considerados, para fins de pesquisa, adultos entre 16 e 50 anos, de classes A e B, de ambos os sexos, e que utilizam ou planejam utilizar bicicletas como meio de locomoção ou lazer dentro do ambiente urbano. O refinamento inicial do escopo de clientes estudado foi realizado a fim de permitir maior profundidade de pesquisa no segmento escolhido, uma vez que é onde se encontra o público alvo pretendido pelo modelo de negócios proposto neste trabalho.

Através do desenvolvimento do Mapa da Empatia, foram novamente filtrados os segmentos de clientes pretendidos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa entre clientes dentro do perfil inicialmente definido de modo a auxiliar na construção do mapa e etapas posteriores da etapa do *design*. O formulário de pesquisa empregado é apresentado no Apêndice A deste trabalho.

Não foram empregadas todas as técnicas de *design* propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) em função do tempo hábil para desenvolvimento das mesmas. Foram realizadas as etapas de desenvolvimento de *insights* de clientes (*customer insights*), narrativa de história (*storytelling*) e construção de cenários.

### 6.1.1 INSIGHTS DE CLIENTES E MAPA DA EMPATIA

A construção do Mapa da Empatia foi realizada a partir de análises fundamentadas nas pesquisas qualitativas realizadas. Os resultados verificados são os seguintes:

- **O que ele vê?** Trânsito congestionado, alto custo de manter um carro. Transporte público caro e saturado. Notícias sobre a utilização crescente de bicicletas como meio de transporte no país e fora. Novas ciclovias nas capitais e bicicleta aparecendo como parte de uma tendência de estilo de vida urbana. Limitadas opções de modelos e cores de bicicletas, normalmente voltadas para uso esportivo. Modelos altamente padronizados. Bicicletas estilosas ou personalizadas a preços muito elevados.

- **O que ele escuta?** Afirmações sobre os benefícios da utilização da bicicleta como um meio de locomoção sustentável que gera impacto positivo na mobilidade urbana e ao mesmo tempo é uma atividade física saudável e prazerosa. Ele escuta que utilizar bicicleta é um estilo de vida que está em evidência, associado a pessoas que estão conectadas com a moda e o cenário moderno.

- **O que ele realmente pensa e sente?** Que ele precisa adotar um estilo de vida mais saudável e sustentável, além de dar sua contribuição pessoal para melhorar a mobilidade urbana. Ele sente que gostaria de fazer maior uso da bicicleta, mas não vê nas opções disponíveis algo que esteja em harmonia com seu estilo e exigências pessoais. Ele pensa que bicicletas historicamente são vistas meios de lazer, que não oferecem requinte e conforto tal qual a posse de um carro. Ele teme que o trânsito seja inseguro para ciclistas.

- **O que ele diz e faz?** Ele faz uso eventual de bicicletas públicas, ou até mesmo pessoais, para locomoção em dias de lazer, normalmente como parte de programações culturais ou visitas a parques, quase sempre associada a outras atividades saudáveis. Ele divulga esse uso nas redes sociais, normalmente com comentários de aprovação, manifestando orgulho por essa opção. Ele diz haver riscos de ser roubado ou sofrer acidentes ao pedalar nas cidades.

- **Qual é a sua dor?** Sua dor é não possuir muitas opções de bicicletas. Não encontra opções que ofereçam conforto e estejam de acordo ao seu estilo e identidade a um preço acessível.

- **O que ele ganha?** Uma opção de bicicleta personalizada, estilosa, minimalista e confortável, que fortalece a sua identidade e está de acordo com os valores que ele busca na opção pelo ciclismo como meio de transporte, a um preço acessível.

### 6.1.2 NARRATIVA DE HISTÓRIA (STORYTELLING)

Após analisar os resultados da pesquisa qualitativa e desenvolver o Mapa da Empatia, construiu-se uma narrativa contando uma história a partir da perspectiva do cliente, de forma a gerar melhor compreensão do Modelo de Negócios.

“Miguel é estudante universitário e gosta de andar de bicicleta, apesar de não possuir uma atualmente. Embora ele possua um carro, gostaria de poder utilizar também a bicicleta regularmente como meio de transporte complementar, pois busca manter um estilo de vida saudável e tomar atitudes sustentáveis. Uma das dificuldades que ele encontrou para adotá-la foi a falta de modelos que atendessem aos requisitos que ele busca.

Miguel gostaria de um modelo leve, elegante e de fácil manutenção, para pedalar sem se preocupar. Existem poucos modelos voltados ao uso urbano nas lojas, quase sempre com preços nada atraentes. Ele gostaria de ter uma bicicleta que estivesse de acordo com sua identidade, ou seja, fosse moderna e despojada.

A proposta da **Spino** é oferecer exatamente essa opção ao cliente, uma bicicleta concebida para ser praticamente um complemento do seu vestuário, carregando uma identidade muito forte, e ao mesmo tempo sendo uma opção de

veículo confortável. O ideal da marca é criar uma mudança na cultura da bicicleta, vista como sendo apenas um objeto de esporte, lazer, ou mera opção de transporte local, apenas adotada por pessoas de menor poder aquisitivo. Inspirada na cultura do ciclismo chique europeu. O objetivo é disponibilizar aos clientes bicicletas de alta qualidade construídas a partir de aço reciclado, com estilos de pintura assinados por artistas locais e com preços de venda acessíveis.

A marca **Spino** simboliza conceitos de estilo, cultura urbana contemporânea, simplicidade, liberdade, sustentabilidade e mobilidade. Além de vender bicicletas, a empresa pretende também criar ações em prol do ciclismo como forma de construir uma visão positiva do uso da bicicleta. São planejadas campanhas junto a empresas e colégios como forma de oferecer condições especiais para funcionários e alunos que pretendam adotar a bicicletas no seu transporte diário. Uma comunidade de clientes da empresa nas mídias sociais, convocando estes a compartilhar imagens e vídeos de suas bicicletas no transporte diário é outro projeto a ser executado.

Através de seu site, a empresa permite ao cliente conhecer os modelos disponíveis, pesquisar sobre os artistas que assinam seus estilos de pintura do quadro, verificar acessórios e opcionais disponíveis e solicitar um projeto e orçamento de uma bicicleta customizada para seu uso. O atendimento a cada cliente é direto e personalizado, buscando atender todos os requisitos para construir uma bicicleta inteiramente sob medida.”

### 6.1.3 CENÁRIOS

O método de construção de cenários constitui um exercício de elaboração do Modelo Canvas de Negócios sob diferentes perspectivas, considerando ambientes, clientes e aplicações distintas, de forma a buscar desenvolver um único modelo de maneira mais abrangente possível.

Para esta etapa, foram projetados dois cenários considerando novos segmentos de clientes e proposições de valor. O primeiro cenário proposto

considera como cliente um colecionador de bicicletas, que busca o produto meramente pelo seu valor exclusivo e não somente pelo valor funcional. O segundo propõe como cliente um decorador de ambientes que busca na bicicleta um acessório para compor seu projeto de ambiente para uma residência.

A partir de cada cenário construído, é realizada uma análise dos pontos principais e como impactam na criação do modelo.

### 6.1.3.1 CENÁRIO 1 – AMANTE DE BICICLETAS

“Victor Roriz é um investidor do mercado financeiro que nutre grande paixão por bicicletas. Em sua residência, ele possui um acervo de diversos modelos novos e antigos, e está constantemente adquirindo peças novas em feiras, lojas especializadas e pela internet.

Após escutar o relato de um amigo a respeito das bicicletas artesanais da Spino, Victor foi pesquisar e encontrou o site da empresa, que apresentava diversos modelos. O fato de poder encomendar uma bicicleta com peças e acabamentos personalizados foi decisivo para que ele decidisse realizar a compra.

A bicicleta adquirida passou a ser peça de destaque no seu acervo, já que ela era feita sob medida para seu tamanho e possuía um *design* único, algo que Victor sempre procurou. Ele passou a exibi-la em fóruns e redes sociais, onde interage com demais amantes e colecionadores.“

O cenário do amante de bicicletas evidencia a importância da proposição de valor do modelo orientada para a entrega de personalização e exclusividade, atributos destacados pelo cliente como decisivos. O tipo de relacionamento com este segmento de cliente deverá ser bastante individualizado, permitindo a ele interação na concepção de sua bicicleta.

A empresa pode ainda se beneficiar de uma provável recompra ou recomendação, uma vez que colecionadores estão frequentemente associados a grupos e comunidades onde acontece troca de informações a respeito dos

produtos. Portanto, é importante explorar os canais de interação e projetar novos meios de obter receita a partir deste cliente. Uma construção dos blocos do modelo a partir da perspectiva deste cenário é apresentada na Figura 13.

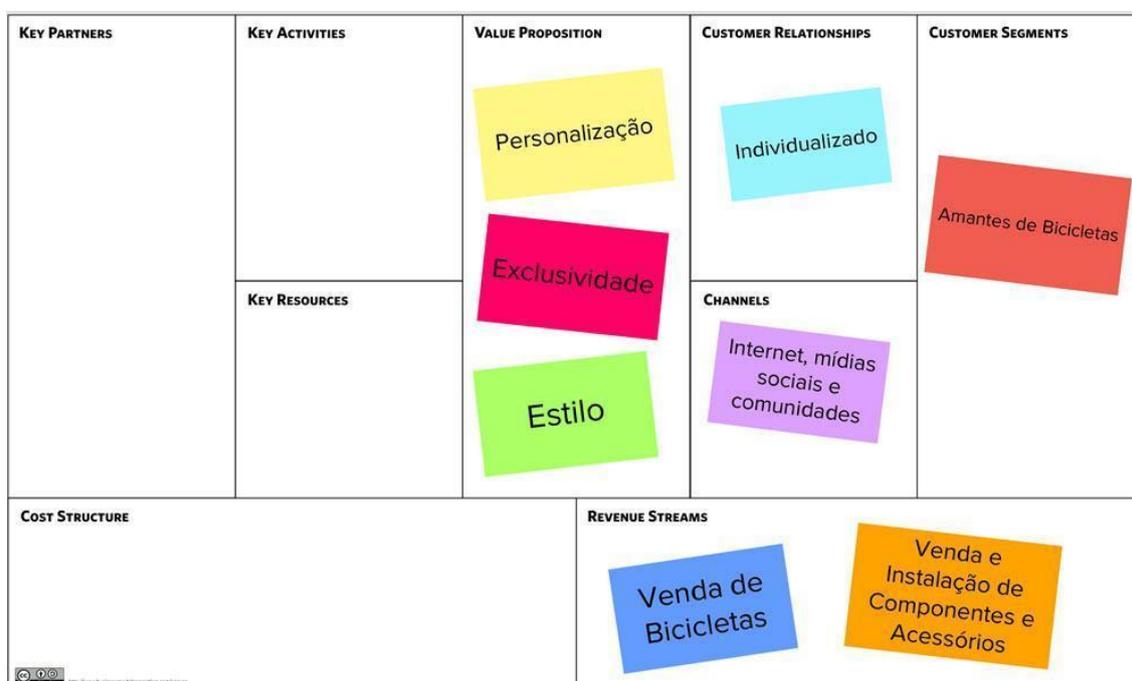


Figura 13 – Construção do Quadro Canvas baseado no Cenário 1

Fonte: Elaborado Autor

### 6.1.3.2 CENÁRIO 2 – DECORADOR DE AMBIENTES

“Bruno Grizzo trabalha com planejamento e decoração de ambientes de residências de alto padrão. Sua principal característica é buscar aliar estilos modernos a peças inovadoras dentro de seus projetos, sempre incorporando componentes da personalidade de seus clientes.

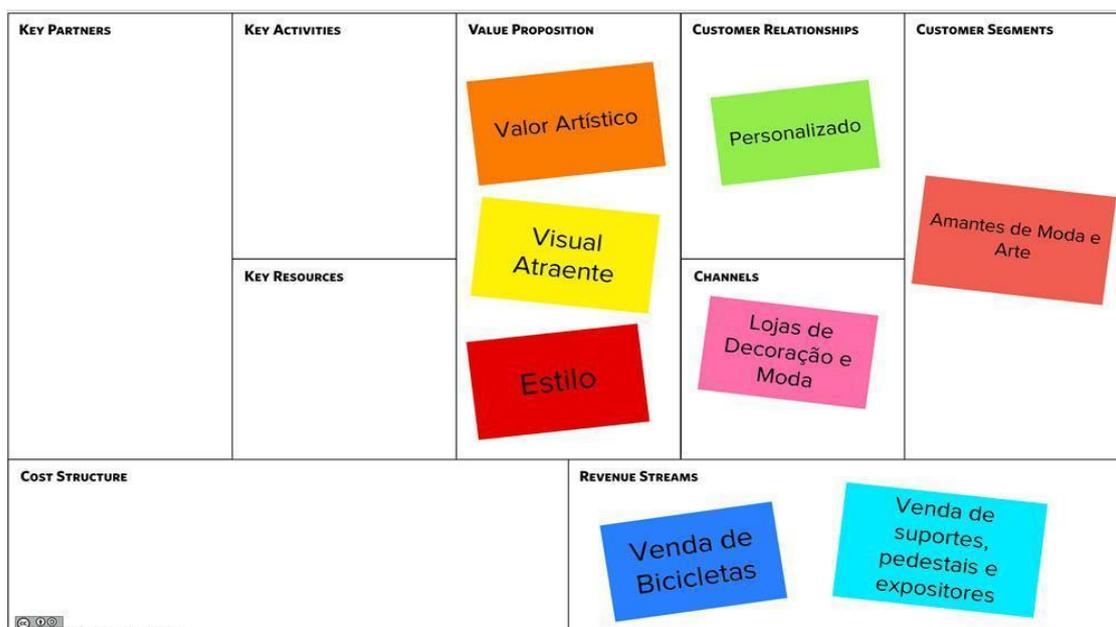
Recentemente Bruno foi convidado a realizar um projeto para um jovem casal que está se mudando para uma residência mais ampla, e que busca uma decoração contemporânea e arrojada. Ao planejar os componentes que vai utilizar neste projeto, Bruno lembrou-se de uma bicicleta com acabamento artístico que havia visto em uma loja de roupas de um *shopping center*. Apesar

de não estar particularmente interessado no modelo que a loja oferecia, Ihe foi indicado o site do fabricante, onde ele obteve informações detalhadas sobre como poderia realizar uma encomenda de um produto personalizado com o estilo que desejasse. A partir desta primeira compra, Bruno passou a utilizar as bicicletas como uma nova opção de componente de decoração em seus projetos.”

O cenário do decorador de ambientes revela uma perspectiva focada no efeito visual e valor artístico do produto, em detrimento de seu valor funcional. Devido ao caráter de objeto de arte, é possível atingir até mesmo clientes que não estão buscando a bicicleta por sua utilidade, mas pelo seu apelo visual e exclusividade.

Para este cliente, a proposição de valor deve focar na entrega de valor artístico e estilo. Os canais para atingir este cliente não são simplesmente os meios tradicionais de comércio de bicicletas e materiais esportivos ou *site* próprio, mas também lojas de moda, estilo e decoração. Além disso, é possível oferecer componentes únicos para este cliente como pedestais, suportes de parede ou expositores para sustentar a bicicleta num ambiente.

Foram construídos os principais blocos impactados a partir deste cenário no Modelo Canvas, conforme é apresentado na Figura 14.



**Figura 14 – Construção do Quadro Canvas baseado no Cenário 2**

Fonte: Elaborado Autor

## 6.2 O QUADRO DO MODELO CANVAS

Após realizadas as etapas do *design* propostas – Ideação, *Insights* de Clientes, Narrativa de História e Cenários, foi construída a estrutura do modelo de negócios. Na Figura 15 é apresentado o Quadro do Modelo Canvas com seus nove blocos preenchidos. Os elementos de cada um dos blocos é detalhado nos capítulos 6.2.1 a 6.2.9.

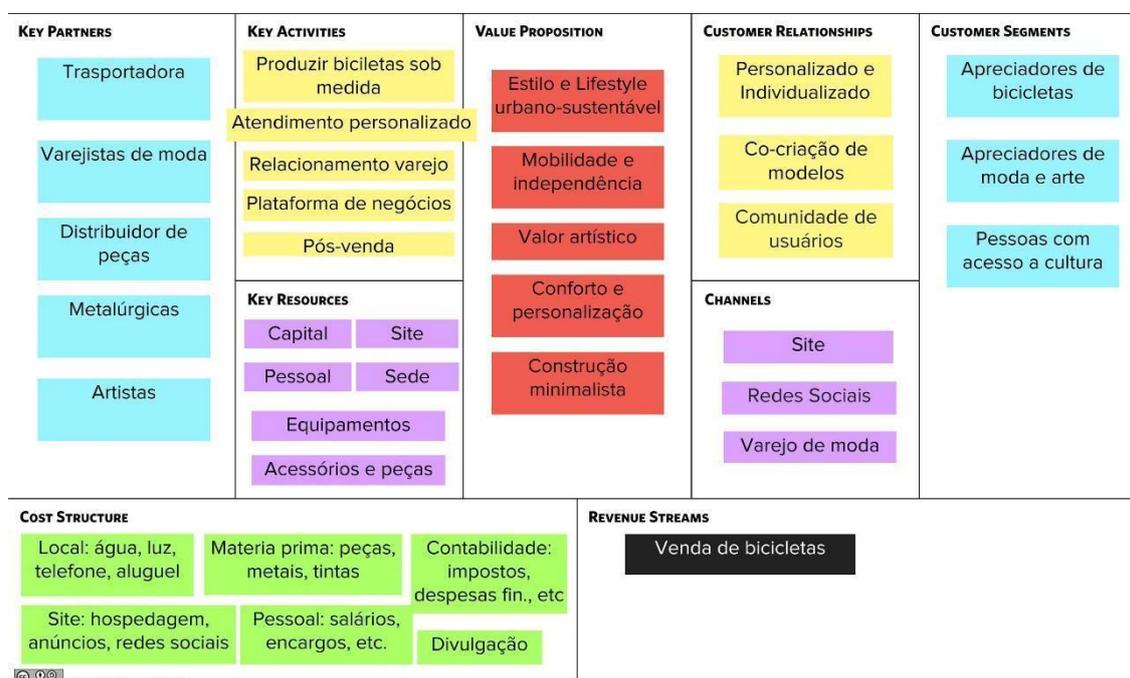


Figura 15 – Modelo de Negócios da Spino Bicicletas Artesanais

Fonte: Elaborado Autor

### 6.2.1 SEGMENTO DE CLIENTES

O mercado de clientes que o modelo optou por atingir é relativamente segmentado, compreendendo públicos primordialmente de classes A e B, ou seja, de classes sociais média-alta e alta. O cliente alvo possui graus de escolaridade mais elevados com grande acesso a cultura, e portanto percebe como relevantes os aspectos artísticos e sustentáveis da construção do produto.

Este cliente normalmente tem gosto por moda e arte, e não vê na bicicleta um simples artigo esportivo, mas um meio de locomoção e uma peça em harmonia com seu estilo pessoal. Ele não quer somente uma bicicleta comum, encontrada em supermercados ou lojas de material esportivo. Ele busca uma identidade própria, não quer pertencer à massa e simplesmente adotar tendências irrestritamente. Portanto, espera um atendimento personalizado e que considere suas demandas individuais.

O foco da empresa é atingir os consumidores em nível local e regional em um primeiro momento. A cidade de Porto Alegre, que abrigará a sede, é uma metrópole com cerca de 1,5 milhões de habitantes. A cidade, que já conta com boa infraestrutura, possui um plano cicloviário em desenvolvimento, que deverá impulsionar o ciclismo na cidade nos próximos anos. Seu clima temperado, e temperaturas amenas na maior parte do ano também favorecem o uso da bicicleta.

### 6.2.2 PROPOSTA DE VALOR

O tema central da proposta de valor do modelo é oferecer uma solução de transporte urbano com conforto e valor agregado. A concepção minimalista de uma bicicleta de marcha simples, feita com metais reciclados e de pouco peso busca trazer conforto e um uso descomplicado, onde basta subir e pedalar. Desta forma, também é possível reduzir os custos totais de propriedade, evitando preocupações com manutenção.

Estão sendo oferecidos ao cliente, junto com o produto, a mobilidade e *lifestyle* através de um conceito inspirado nas consagradas bicicletas urbanas europeias, com um *design* de linhas retas bastante atemporal, sendo um modelo de restrito acesso no mercado nacional. As imagens das Figuras 16 e 17 exemplificam o *design* mencionado.

Em termos de acabamento, os quadros utilizados são produzidos artesanalmente e receberão pinturas feitas por artistas de rua, com temáticas

exclusivas. A proposta é entregar não apenas um veículo, mas uma peça de valor artístico agregado.



**Figura 16 – Bicicleta de Marcha Simples**

Fonte: Pinterest (2014)



**Figura 17 – Detalhe do câmbio marcha simples**

Fonte: Pinterest (2014)

### 6.2.3 CANAIS

O principal canal de comunicação é o site da empresa, que oferece todas informações sobre o produto, detalhes sobre o processo de encomenda e comunicação com a empresa. O telefone e *e-mail* da empresa são meios auxiliares, através do qual o cliente pode solucionar dúvidas e obter informações mais detalhadas.

A empresa possui dois canais diretos e um indireto. Um dos canais indiretos é o *blog*, que apresenta ao público as novas bicicletas desenvolvidas e novidades do mercado do ciclismo. O outro é o conjunto de perfis da marca nas redes sociais (especialmente Twitter, Facebook e Instagram), onde são divulgadas fotos e matérias sobre os produtos e novidades, além de compartilhadas fotos de produtos enviadas por clientes da empresa.

Lojas de moda e acessórios parceiras são canais indiretos que facilitam ao cliente conhecer o produto. Possuem em suas vitrines e ambientes bicicletas disponíveis para visualização, de forma a permitir que ela seja vista dentro do contexto de estilo e identidade que se propõe a pertencer.

O canal de entrega da proposta de valor é a bicicleta, pronta para uso, entregue ao cliente. Os canais de pós venda são o atendimento ao cliente por telefone e a comunidade de clientes nas mídias sociais e via *e-mail*.

### 6.2.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O atendimento aos clientes é personalizado e individualizado. Uma vez que o cliente contata a empresa, ele é atendido via telefone, *e-mail* ou mídias sociais e são respondidas todas as suas dúvidas sobre os produtos e processos de compra. O cliente é convidado a atuar como cocriador. Através do diálogo direto, é entendido o propósito de uso desejado da bicicleta para que se possa construir o produto mais adequado, além de permitir ao cliente decidir detalhes da montagem e acessórios.

Após realizada a compra, o cliente recebe orientações sobre manutenção periódica, dicas de segurança, de preservação e de uso da sua bicicleta. Ele passa também a fazer parte de uma comunidade de usuários convidados para eventos, atividades e passeios ciclísticos organizados pela empresa

#### 6.2.5 FONTES DE RECEITA

As receitas da empresa advêm exclusivamente da venda seus produtos, ou seja, bicicletas. Esta venda poderá acontecer diretamente via plataforma de negócios (site e mídias sociais) ou via varejistas parceiros.

O preço de venda de uma bicicleta pronta, excluindo o valor de frete, varia entre R\$ 1.300 e 2.500, conforme os opcionais e acessórios utilizados na montagem. O valor médio de venda via plataforma de negócios, com frete incluso, é calculado em R\$ 1.600. O valor médio de venda via loja, subtraída a comissão do lojista, fica em R\$ 1.300.

Tomando por base os valores médios de venda total através das duas modalidades, foi realizada uma projeção de receitas para os primeiros anos de operação da empresa. Dados do IBGE (2014) apresentando séries históricas e estatísticas do varejo foram tomados como referência para a projeção da sazonalidade do crescimento. Também foi considerada a limitação da capacidade produtiva inicial e a possibilidade de expansão gradual até o patamar desejado.

A projeção identificou um faturamento mensal médio de 41,4 mil reais e um faturamento total de mais de 1,5 milhão de reais ao final de três anos. Os resultados projetados estão detalhadamente expressos na Tabela 1.

Tabela 1 – Projeção de Receitas de Vendas

Projeção de vendas						
Mês / Ano	Via Site		Via Lojistas		Total Geral	
	Unid.	Valor total	Unid.	Valor total	Unid.	Receitas totais
dez/14	10	R\$ 16.000	5	R\$ 6.500	15	R\$ 22.500
jan/15	10	R\$ 16.000	3	R\$ 3.900	13	R\$ 19.900
fev/15	10	R\$ 16.000	3	R\$ 3.900	13	R\$ 19.900
mar/15	12	R\$ 19.200	5	R\$ 6.500	17	R\$ 25.700
abr/15	12	R\$ 19.200	5	R\$ 6.500	17	R\$ 25.700
mai/15	12	R\$ 19.200	5	R\$ 6.500	17	R\$ 25.700
jun/15	12	R\$ 19.200	5	R\$ 6.500	17	R\$ 25.700
jul/15	12	R\$ 19.200	5	R\$ 6.500	17	R\$ 25.700
ago/15	15	R\$ 24.000	7	R\$ 9.100	22	R\$ 33.100
set/15	15	R\$ 24.000	7	R\$ 9.100	22	R\$ 33.100
out/15	15	R\$ 24.000	7	R\$ 9.100	22	R\$ 33.100
nov/15	18	R\$ 28.800	7	R\$ 9.100	25	R\$ 37.900
dez/15	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
jan/16	15	R\$ 24.000	7	R\$ 9.100	22	R\$ 33.100
fev/16	15	R\$ 24.000	7	R\$ 9.100	22	R\$ 33.100
mar/16	18	R\$ 28.800	7	R\$ 9.100	25	R\$ 37.900
abr/16	18	R\$ 28.800	7	R\$ 9.100	25	R\$ 37.900
mai/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
jun/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
jul/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
ago/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
set/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
out/16	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
nov/16	25	R\$ 40.000	10	R\$ 13.000	35	R\$ 53.000
dez/16	30	R\$ 48.000	15	R\$ 19.500	45	R\$ 67.500
jan/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
fev/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
mar/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
abr/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
mai/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
jun/17	20	R\$ 32.000	10	R\$ 13.000	30	R\$ 45.000
jul/17	25	R\$ 40.000	10	R\$ 13.000	35	R\$ 53.000
ago/17	25	R\$ 40.000	10	R\$ 13.000	35	R\$ 53.000
set/17	25	R\$ 40.000	10	R\$ 13.000	35	R\$ 53.000
out/17	25	R\$ 40.000	10	R\$ 13.000	35	R\$ 53.000
nov/17	30	R\$ 48.000	10	R\$ 13.000	40	R\$ 61.000
dez/17	40	R\$ 64.000	15	R\$ 19.500	55	R\$ 83.500
<b>Faturamento Total</b>					<b>R\$</b>	<b>1.532.000</b>
<b>Média Anual</b>					<b>R\$</b>	<b>510.667</b>
<b>Média Mensal</b>					<b>R\$</b>	<b>41.405</b>

Fonte: Elaborado Autor

## 6.2.6 RECURSOS PRINCIPAIS

Os principais recursos necessários para que o modelo de negócio proposto funcione são aqueles que permitem o contato do cliente com a empresa, a venda do produto e a fabricação do mesmo com qualidade, garantido a entrega de valor.

O site, que é a plataforma de negócios da empresa e o principal canal de comunicação, se apresenta como recurso essencial para o atendimento aos clientes e vendas da empresa neste modelo. O site planejado é um *e-commerce* que permita a customização de modelos, disponibilize uma riqueza de informações sobre produtos e características, além de permitir ao cliente contato direto e personalizado com a empresa. Recursos como *blogs* e mídias sociais são plataformas auxiliares, e também importantes para o atendimento aos consumidores.

Em nível de local físico, o projeto demanda um prédio que abrigue a sede administrativa da empresa, seu setor produtivo e estoque. Se estima que um galpão de aproximadamente 500 metros quadrados seja necessário.

Em termos de maquinários, são necessários equipamentos de usinagem e corte. Para a construção de quadros são necessários suportes de soldagem, lixadeiras, fresadora, esmiriliadeira, torno mecânico, compressor de ar, máquinas de solda, furadeiras e diversas ferramentas menores. Para a montagem das bicicletas prontas, são necessários bancadas, chaves de torque, gaveteiros de peças, entre outros acessórios.

Os demais recursos necessários são acessórios e peças para a montagem, cuja qualidade é fundamental para assegurar o padrão do produto final, e pessoal capacitado para realizar a fabricação. Por fim, o capital inicial necessário para a compra de insumos é um recurso chave.

### 6.2.7 ATIVIDADES CHAVE

Para o autor, as atividades chave são um dos pontos fundamentais do modelo, uma vez que através delas é que será criada grande parte da proposição de valor a ser entregue ao cliente. A fabricação da bicicleta sob medida para o cliente pode ser considerada uma das mais importantes atividades, através da qual a empresa pretende criar diferenciação no mercado. Portanto, deve se olhar com especial atenção a este aspecto, investindo esforços para que a atividade seja sempre executada visando a qualidade do produto final. Os maiores

investimentos estão sendo empregados na estrutura de fabricação e treinamento dos responsáveis, o que demonstra a importância desta etapa para a entrega de valor.

A construção dos quadros, componente fundamental da bicicleta, é realizada por profissionais treinados, utilizando recursos de software para cálculo de dimensões e resistência, assim assegurando a qualidade do produto final. O processo será bastante artesanal e pouco automatizado, devido ao detalhamento técnico individual de cada unidade. Como matéria prima da estrutura, se planeja a utilização de aço reciclado e liga de *cromoly*. O processo de soldagem e união utiliza soldas MIG/TIG. Após terminada a construção do quadro, ele é disponibilizado aos artistas parceiros para aplicação da arte no seu acabamento. Uma vez pronto, é enviado para a montagem.

O processo de montagem e finalização é de grande importância para a entrega de um produto de assegurada qualidade. Após a construção das bicicletas, é necessário realizar a regulagem fina e testes, a fim de garantir o padrão do produto.

Outras atividades chave envolvem a comunicação e o atendimento personalizado de vendas ao cliente, processo que irá originar as ordens de produção. A administração do site (plataforma de negócios) e o relacionamento com os parceiros varejistas (canal de comunicação com os clientes) são atividades chave e implicam diretamente no relacionamento com o cliente. Finalmente, o serviço de pós venda e o contato com a comunidade são também fundamentais para o negócio.

#### 6.2.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

Os principais parceiros são os fornecedores de insumos e peças, que igualmente aos quadros produzidos pela empresa, têm alto impacto no custo e qualidade final do produto. Da mesma forma, metalúrgicas que fornecem os tubos de aço reciclado, gancheiras e encaixes de metal para a fabricação do quadro são extremamente relevantes para o processo e qualidade final. Um

grande fator de diferenciação e criação de valor é a arte empregada na pintura de cada quadro. Dessa forma, os artistas responsáveis se tornam parceiros fundamentais, uma vez que não são parte da estrutura de pessoal da empresa mas têm de prestar serviços de forma regular.

As transportadoras são um importante parceiro, uma vez que a venda pela internet é oferecida para todo o país, e se faz necessário incorporar o custo de frete no valor total que o cliente paga na aquisição. Além dos parceiros do processo produtivo, podemos destacar os canais parceiros, que são varejistas de moda que expõem e vendem as bicicletas produzidas.

Os parceiros para fornecimento de peças são atacadistas e importadores locais, que permitem compras em menor quantidade do que em negociação diretamente com o fabricante, além da disponibilidade de estoque a pronta entrega para vários itens. Acessórios como selim, guidão, engrenagens e correia, pedais e pedivela, aros, raios e pneus, canotes e cadeados estão entre as aquisições feitas localmente e mantidas em estoque, uma vez que seu uso é bastante padronizado, podendo ser utilizadas na produção de diversos modelos.

Para o fornecimento de tubos metálicos, os parceiros são metalúrgicas da região da Grande Porto Alegre, que fornecem os tipos de aço especificados, e possuem disponibilidade sob encomenda. Os artistas parceiros são escolhidos através de editais e convites feitos pela empresa, visando atrair especialmente talentos locais e de menor projeção. Serão priorizados artistas que estejam alinhados com a proposta de arte urbana e com o conceito de aplicá-la nos quadros das bicicletas, conforme exemplo apresentado na Figura 18. São avaliados seus portfólios, e os escolhidos são convidados a realizarem testes experimentais em quadros.

A partir da aprovação definitiva, estes artistas recebem cachê fixo por cada trabalho realizado, e têm a possibilidade de adquirirem bicicletas e quadros a preço de custo para sua utilização. Além disso, cada arte realizada é fotografada e publicada no *blog* e redes sociais, de forma a divulgar o trabalho do artista e ajudá-lo a ganhar projeção.

As transportadoras parceiras são escolhidas conforme custo de frete por região e prazos de entrega, de forma a nunca excederem 15 dias úteis. Também é utilizado o serviço de coleta da mercadoria na fábrica.

Os varejistas parceiros são definidos através de acordos de cooperação mútua, negociados diretamente com a gerencia de marketing destas. As lojas que disponibilizam os produtos da empresa são destacadas no site e nas redes sociais, além de receberem comissão por peça vendida dentro da loja. Outro benefício é o fornecimento de bicicletas personalizadas para uso em vitrines ou para uso de funcionários a preços de custo.



**Figura 18 – Quadro de Bicicleta com Pintura Artística**

*Fonte: Joyengine (2014)*

### 6.2.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

A estimativa da estrutura de custos foi feita com base nos investimentos iniciais necessários para a abertura de uma fábrica de pequeno porte abrigando a sua área administrativa internamente. As despesas apresentadas são estimativas obtidas através de pesquisas de preços no mercado.

Os principais custos podem ser apresentados em seis categorias. Os custos relacionados ao local físico, que abriga a administração e fabricação são o aluguel do prédio, maquinário, computadores, contas de água, luz, telefone, internet, segurança e manutenção. Entre os custos do site, que é a plataforma de negócios, estão manutenção e hospedagem, anúncios virtuais e investimentos em redes sociais. Os custos com matéria prima envolvem a

compra de metais, insumos de pintura e soldagem, peças e acessórios de bicicleta. Os custos com pessoal são salários, remuneração por serviços prestados (artistas) e encargos. Os custos de natureza fiscal, contábil e de capital são impostos, seguros, depreciação e assessoria contábil. Existem ainda os custos de divulgação, que envolvem anúncios em meios de comunicação, revistas, panfletos e cartões de visita.

As despesas e custos envolvidas na abertura da empresa foram divididas em despesas pré-operacionais, equipamentos e máquinas produtivas e móveis e utensílios. Cada um dos grupos de despesa é detalhado nas Tabelas 2, 3 e 4.

**Tabela 2 – Despesas Pré-operacionais**

<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	
Alvarás e Vistorias	R\$ 500,00
Certificação Ambiental	R\$ 700,00
Inspeção Técnica de Seg. Trabalho	R\$ 500,00
Reformas e Adequações	R\$ 5.000,00
Iluminação	R\$ 2.500,00
Sistema de Alarme	R\$ 350,00
Construção do Site	R\$ 5.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 14.550,00</b>

Fonte: Elaborado Autor

**Tabela 3 – Investimentos em Equipamentos e Máquinas de Produção**

<b>Equipamentos e Máquinas de Produção</b>	
Torno Mecânico Universal	R\$ 5.500,00
Furadeira de Bancada	R\$ 1.200,00
Máquina de Solda TIG/MMA	R\$ 1.500,00
Máquina de Solda MIG	R\$ 1.100,00
Compressor de Ar 3hp	R\$ 2.000,00
Esmilhadeira Policorte	R\$ 400,00
Lixadeira de Fita	R\$ 1.700,00
Suporte de soldagem para quadro	R\$ 900,00
Fresadora (usada)	R\$ 4.500,00
Moto Esmeril	R\$ 150,00
Morsa	R\$ 100,00
Kit completo de ferramentas	R\$ 1.500,00
Kit completo de brocas e serras	R\$ 400,00
2 Kits EPI com máscaras de solda	R\$ 550,00
2 Computadores com softwares	R\$ 4.000,00
Impressora Multifuncional	R\$ 750,00
Ar-Condicionado	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 27.750,00</b>

Fonte: Elaborado Autor

**Tabela 4 – Investimentos em Mobiliário e Utensílios**

<b>Mobiliário e Utensílios</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
Mesas de Escritório	3	R\$ 900,00
Cadeiras de Escritório	6	R\$ 800,00
Banquetas	2	R\$ 260,00
Kit Material de Escritório	2	R\$ 500,00
Lixeiras pequenas	2	R\$ 50,00
Lixeiras Industriais	2	R\$ 200,00
Telefone de Mesa	1	R\$ 45,00
Bancadas Industriais usadas	2	R\$ 1.000,00
Prateleiras metálicas	2	R\$ 400,00
Gaveteiro Industrial	2	R\$ 350,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 4.505,00</b>

Fonte: Elaborado Autor

A partir da soma das categorias que compõem a despesa total de abertura da empresa, foi identificado o valor total do investimento inicial. O cálculo dos recursos disponíveis tomou por base um capital investido de R\$ 100.000 reais, subtraindo-se dele os custos do início das operações. A Tabela 5 apresenta um resumo dos gastos agrupados por categoria.

**Tabela 5 – Detalhamento do Investimentos Inicial**

<b>Investimento Inicial</b>	
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 14.550,00
Equipamentos e Maquinas de Produção	R\$ 27.750,00
Mobiliário e Utensílios	R\$ 4.505,00
Capital de Giro	R\$ 10.000,00
Fornecedores	R\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 59.805,00</b>
Capital Próprio	R\$ 100.000,00
Total disponível inicial	R\$ 40.195,00

Fonte: Elaborado Autor

A Tabela 6 apresenta o cálculo da depreciação das máquinas, equipamentos, móveis e utensílios que são parte do ativo da empresa.

**Tabela 6 – Depreciação dos Ativos**

Depreciação			
		Taxa Depreciação Anual	Valor Anual
Mobiliário e Utensílios	R\$ 4.505,00	10%	R\$ 450,50
Equipamentos e Maquinas de Produção	R\$ 23.000,00	10%	R\$ 2.300,00
Equipamento de Informática	R\$ 4.750,00	20%	R\$ 950,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 3.700,50</b>

Fonte: Elaborado Autor

Os custos operacionais decorrentes dos primeiros três anos de operação foram calculados e são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7 – Despesas Operacionais**

Despesas Operacionais			
Despesas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Aluguel	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Seguros	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Água	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Internet e Telefone	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Assessoria Contábil	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Impostos	R\$ 111.135,00	R\$ 168.435,00	R\$ 197.575,00
Divulgação	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Folha de pagamento	R\$ 13.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Pro-labore	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Material de Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Segurança	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Fornecedores	R\$ 81.200,00	R\$ 123.900,00	R\$ 145.250,00
Serviços terceirizados	R\$ 46.400,00	R\$ 70.800,00	R\$ 83.000,00
Manutenção site	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 338.155,00</b>	<b>R\$ 474.855,00</b>	<b>R\$ 537.545,00</b>

Fonte: Elaborado Autor

Uma vez que todos os custos operacionais e investimentos foram estimados, elaborou-se um fluxo de caixa dos três primeiros anos de operação da empresa, demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Fluxo de Caixa dos Anos 1, 2 e 3

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas de Bicycletas	R\$ 350.500,00	R\$ 532.500,00	R\$ 626.500,00
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 350.500,00</b>	<b>R\$ 532.500,00</b>	<b>R\$ 626.500,00</b>
Aluguel	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Seguros	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Água	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Internet e Telefone	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Assessoria Contábil	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Impostos e Encargos	R\$ 111.135,00	R\$ 168.435,00	R\$ 197.575,00
Divulgação	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Salários	R\$ 13.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Pro-labore	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Material de Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Segurança	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Fornecedores	R\$ 81.200,00	R\$ 123.900,00	R\$ 145.250,00
Serviços Terceirizados	R\$ 46.400,00	R\$ 70.800,00	R\$ 83.000,00
Manutenção Site	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00
Depreciação	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 341.855,56</b>	<b>R\$ 478.555,56</b>	<b>R\$ 541.245,56</b>
Saldo do Período	R\$ 8.644,44	R\$ 53.944,44	R\$ 85.254,44
Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 48.839,44	R\$ 102.783,88
Saldo Final de Caixa	R\$ 48.839,44	R\$ 102.783,88	R\$ 188.038,32

Fonte: Elaborado Autor

Uma tabela detalhando as receitas e despesas mês a mês para o primeiro ano de operação é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa do Ano 1 Detalhado

Fluxo de Caixa	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Ano 1
Vendas de Bicycletas	R\$ 19.900,00	R\$ 19.900,00	R\$ 25.700,00	R\$ 33.100,00	R\$ 33.100,00	R\$ 33.100,00	R\$ 37.900,00	R\$ 45.000,00	R\$ 350.500,00				
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 19.900,00</b>	<b>R\$ 19.900,00</b>	<b>R\$ 25.700,00</b>	<b>R\$ 33.100,00</b>	<b>R\$ 33.100,00</b>	<b>R\$ 33.100,00</b>	<b>R\$ 37.900,00</b>	<b>R\$ 45.000,00</b>	<b>R\$ 350.500,00</b>				
Aluguel	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00											
Seguros	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00											
Energia Elétrica	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 250,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 3.500,00				
Água	R\$ 40,00	R\$ 480,00											
Internet e Telefone	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00											
Assessoria Contábil	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00											
Impostos e Encargos	R\$ 6.369,00	R\$ 6.369,00	R\$ 8.167,00	R\$ 10.461,00	R\$ 10.461,00	R\$ 10.461,00	R\$ 11.949,00	R\$ 14.230,00	R\$ 111.135,00				
Divulgação	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00											
Salários	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 13.000,00										
Pro-labore	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00											
Material de Limpeza	R\$ 50,00	R\$ 600,00											
Segurança	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00											
Fornecedores	R\$ 4.550,00	R\$ 4.550,00	R\$ 5.950,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 8.750,00	R\$ 10.500,00	R\$ 81.200,00				
Serviços Terceirizados	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 3.400,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.400,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 46.400,00				
Manutenção Site	R\$ 20,00	R\$ 240,00											
Depreciação	R\$ 308,38	R\$ 3.700,56											
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 21.937,38</b>	<b>R\$ 21.937,38</b>	<b>R\$ 25.985,38</b>	<b>R\$ 31.129,38</b>	<b>R\$ 31.129,38</b>	<b>R\$ 31.129,38</b>	<b>R\$ 34.317,38</b>	<b>R\$ 40.348,38</b>	<b>R\$ 341.855,56</b>				
Saldo do Período	-R\$ 2.037,38	-R\$ 2.037,38	-R\$ 285,38	R\$ 1.970,62	R\$ 1.970,62	R\$ 1.970,62	R\$ 3.582,62	R\$ 4.651,62	R\$ 8.644,44				
Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 38.157,62	R\$ 36.120,24	R\$ 35.834,86	R\$ 35.549,48	R\$ 35.264,10	R\$ 34.978,72	R\$ 34.693,34	R\$ 36.663,96	R\$ 38.634,58	R\$ 40.605,20	R\$ 44.187,82	R\$ 40.195,00
Saldo Final de Caixa	R\$ 38.157,62	R\$ 36.120,24	R\$ 35.834,86	R\$ 35.549,48	R\$ 35.264,10	R\$ 34.978,72	R\$ 34.693,34	R\$ 36.663,96	R\$ 38.634,58	R\$ 40.605,20	R\$ 44.187,82	R\$ 48.839,44	R\$ 48.839,44

Fonte: Elaboração Autor

## **7 ESTRATÉGIAS**

Este capítulo traz uma análise estratégica do Modelo de Negócios elaborado sob a ótica proposta pelo Business Model Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011). Com o propósito de realizar uma verificação crítica da estratégia, é realizada uma verificação do ambiente e suas forças no qual o Modelo irá operar, fortalecendo assim a concepção do negócio.

### **7.1 AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS**

Foi realizada uma análise do ambiente do Modelo de Negócios explorando quatro áreas estratégicas envolvidas: forças de mercado, forças da indústria, forças macroeconômicas e principais tendências. A análise de cada área é detalhada a seguir.

#### **7.1.1 FORÇAS DE MERCADO**

- **Fatores de mercado:** O mercado brasileiro de bicicletas tem se mantido estável. Existe uma crescente tendência pela adoção de bicicletas e de estilos mais saudáveis de vida.
- **Segmentos de mercado:** Apreciadores de bicicleta e apreciadores de moda e arte constituem o principal segmento consumidor. Ambos acompanham tendência mundial de crescimento e demandam novas marcas de maneira sistemática.
- **Necessidades e demandas:** Os clientes buscam opções de bicicletas que atendam seu desejo por um produto estiloso, confortável e funcional, de forma a expandir o valor agregado ao uso da bicicleta.

- Custos de mudança: A exclusividade e características específicas oferecidas são fatores de vinculação dos clientes com a marca. A falta da personalização e valor artísticos seriam prejuízos na troca por uma outra marca.
- Atratividade de receita: Clientes que buscam a bicicleta pelo seu conforto, valor como peça exclusiva de arte e acessório de estilo, indo além de seu valor funcional como mera bicicleta. Não existem concorrentes similares atualmente.

### 7.1.2 FORÇAS DA INDÚSTRIA

- Concorrentes: devido à reduzida presença de oficinais artesanais de construção de bicicletas no país, as principais concorrentes no mercado local são as grandes fabricantes nacionais de bicicletas para adultos como Caloi, Suntour, Track & Bikes e Prince. São concorrentes diretos, apesar de sua oferta mais reduzida dentro do país, marcas estrangeiras como Pashley, Bianchi ou Raleigh. Ainda podem ser citadas as oficinas locais de menor porte, especializadas em restauração de bicicletas que realizam montagens personalizadas
- Novos entrantes: não foram identificadas novas empresas de construção de bicicletas artesanais entrando no mercado gaúcho. A República da Bicicleta, fabricante de quadros de bicicleta de Porto Alegre, está fora de operação por tempo indeterminado e poderá entrar no mercado no futuro.
- Produtos e serviços substitutos: considerando sua função de meio de transporte, a bicicleta encontra substitutos em veículos como motos e carro, no transporte público e também em outros artigos esportivos de locomoção como *skates*, patins ou patinetes.
- Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor: os principais fornecedores envolvidos são os atacadistas e distribuidores de peças e componentes, e as metalúrgicas produtoras do aço, principal matéria prima para a fabricação de quadros. Também são participantes as transportadoras, os artistas responsáveis pela pintura e provedores de hospedagem *web* para a plataforma de negócios.

- Público de Interesse: os clientes, sócios, parceiros, investidores, varejistas de moda, lojas de ciclismo e artistas podem ser considerados *stakeholders* envolvidos.

### 7.1.3 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

- Tendências Tecnológicas: existe uma grande diversidade de novas tecnologias sendo disponibilizadas para bicicletas. Sistemas de localização por satélite, indicadores de tráfego e sistemas antifurto integrados com *smartphones* são alguns dos exemplos.

- Tendências Regulatórias: a construção de quadros para bicicletas adultas passou a ser regulamentada pelo INMETRO em 2012. Certificações ambientais e de segurança para a metalurgia industrial são as outras tendências verificadas.

- Tendências sociais e culturais: o crescimento da adoção de hábitos saudáveis e a preocupação maior com a sustentabilidade ambiental são mudanças sociais percebidas. Culturalmente, o uso da bicicleta no meio urbano como meio de transporte alternativo tem crescido e tende a se manter uma vez que a infraestrutura cicloviária está sendo aperfeiçoada.

- Tendências socioeconômicas: os altos custos de combustível e manutenção de automóveis, assim como superlotação de rodovias e avenidas nas grandes cidades motiva a adoção de transportes alternativos mais viáveis. Os incentivos fiscais como a desoneração do IPI para bicicletas são algumas das tendências socioeconômicas identificadas.

### 7.1.4 FORÇAS MACROECONÔMICAS

- Situação do mercado global: o mercado mundial está se recuperando da crise, com ritmo moderado de crescimento. Os Estados Unidos apresentaram

uma evolução de 2,3% do PIB no último trimestre de 2013, porém no primeiro trimestre de 2014 houve recuo para apenas 0,1% de aumento. O crescimento do PIB europeu projetado para o ano de 2014 é de 1,2%. A China apresenta alguma desaceleração do crescimento, prevendo 7,5% de aumento do PIB. O desemprego global se mantém crescente, com cerca de 10,4% na União Europeia e 6,3% nos EUA.

- Mercado de capitais: com a redução da oferta de crédito por parte dos bancos estatais no ano de 2014, deve haver um aumento da procura por ações e títulos públicos, influenciando especialmente a emissão de papéis e IPOs. O cenário é favorável para atrair investidores.

- *Commodities* e outros recursos: o mercado de *commodities* apresenta alta no ano de 2014, puxado especialmente pelo aumento do petróleo, do ouro e do níquel. O alumínio, assim como outros metais como o cobre, sofreram valorização no primeiro trimestre do ano. Está sendo projetado um crescimento na ordem de 63% na produção de aço nacional, e um aumento de preços de cerca de 6% levado pela crescente demanda interna pelo produto.

- Infraestrutura econômica: a região de Porto Alegre conta com considerável número de fornecedores e distribuidores de insumos para o negócio. O varejo de moda é um setor amplo, contando com boa infraestrutura de lojas e praças de comércio como shoppings e centros comerciais. Uma boa parcela da população conta com acesso a internet e alto grau de escolaridade. O sistema de transporte rodoviário de cargas para a região é bem estruturado e com diversidade de prestadoras disponíveis. Taxas de crédito corporativas são consideradas altas, e a oferta pública de crédito está bastante limitada em 2014, tornando necessária a busca por investidores privados para viabilizar negócios.

## 8 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Para identificar a viabilidade da aplicação de um projeto de negócio, é importante não apenas verificar se os fluxos de caixa projetados são positivos e capazes de manter a operação da empresa, mas também entender como se dá o retorno do dinheiro investido ao longo do tempo.

Como forma de verificar a viabilidade do investimento inicial de R\$ 100.000,00 proposto no Modelo de Negócios apresentado, escolheu-se utilizar três dos principais métodos de análise financeira geralmente empregados neste tipo de abordagem: o Valor Presente Líquido, VPL; a Taxa Interna de Retorno, TIR; e o tempo de *Payback*. Foi realizado também o cálculo do Ponto de Equilíbrio, a fim de verificar qual é a atividade mínima da empresa sem que esta gere prejuízos.

Para desenvolver uma análise que considerasse diferentes desempenhos, foi realizada uma projeção com três cenários: médio, sendo este o cenário esperado e utilizado nas projeções do Modelo de Negócios apresentadas nas seções 5.5.5 e 5.5.9; pessimista, com desempenho de vendas 15% inferior ao cenário médio; e otimista, com desempenho de vendas 15% superior ao cenário médio. Os fluxos de caixa dos cenários pessimista e otimista estão disponíveis nos apêndices deste trabalho.

Adicionalmente a projeção de vendas para 3 anos utilizada no Modelo de Negócios, foi realizada também uma simulação compreendendo 5 anos de atividade. Neste caso, os resultados de venda e fluxos de caixa do terceiro ano foram replicados nos anos 4 e 5.

A análise para os resultados obtidos na utilização de cada uma das ferramentas é apresentado a seguir.

## 8.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Para realizar o cálculo do valor presente líquido do projeto, tomou-se em consideração como taxa mínima de atratividade o valor meta da taxa SELIC para 2014, de 11% ao ano. Adicionou-se, a título de risco de investimento, uma taxa de 0,50% ao ano. A taxa total utilizada como TMA para o cálculo foi de 11,50% ao ano, ou 0,91% ao mês.

*Tabela 10 – Valor Presente Líquido*

	<b>Pessimista</b>	<b>Médio</b>	<b>Otimista</b>
<b>VPL 3 anos</b>	R\$ 64.571,45	R\$ 112.644,70	R\$ 180.942,99
<b>VPL Descontada</b>	-R\$ 35.428,55	R\$ 12.644,70	R\$ 80.942,99
<b>Ganho sobre Investimento</b>	-35,429%	12,645%	80,943%
<b>VPL 5 anos</b>	R\$ 136.466,93	R\$ 217.271,68	R\$ 326.811,10
<b>VPL Descontada 5 anos</b>	R\$ 36.466,93	R\$ 117.271,68	R\$ 226.811,10
<b>Ganho sobre Investimento</b>	36,467%	117,272%	226,811%

*Fonte: Elaboração Autor*

Um investimento é considerado atrativo quando o seu valor presente líquido é positivo. Conforme pode se observar na Tabela 10, num horizonte de 3 anos somente o cenário pessimista não apresentou atratividade, com VPL abaixo de R\$100.000,00. Na estimativa de 5 anos, todos os cenários apresentam fluxo de caixa positivo e portanto demonstram que o investimento é vantajoso.

## 8.2 TAXA INTERNA DE RETORNO

Para análise da taxa interna de retorno foi utilizada como comparação a TMA empregada no cálculo do valor presente líquido na seção 7.1, de 11,50% ao ano. O propósito do cálculo da TIR é identificar, através de processo de tentativa e erro, uma taxa de desconto que possa igualar o investimento inicial descontado nos fluxos de caixa dos anos seguintes.

Tabela 11 – Taxa Interna de Retorno

	Pessimista	Médio	Otimista
TIR 3 anos	12,36%	33,22%	59,47%
TMA	11,50%	11,50%	11,50%
Diferença TIR / TMA	0,86%	21,72%	47,97%
TIR 5 anos	21,59%	41,25%	66,04%
TMA	11,50%	11,50%	11,50%
Diferença TIR / TMA	10,09%	29,75%	54,54%

Fonte: Elaboração Autor

Os resultados obtidos para todos os cenários, frente à taxa de atratividade mínima estabelecida, foram positivos. O horizonte de 3 anos do cenário pessimista apresenta uma diferença bastante pequena, porém as demais simulações garantem resultados confortáveis, com retornos entre duas e seis vezes maiores do que a TMA. Desta forma, pode-se dizer que em qualquer cenário o projeto deveria ser aceito.

### 8.3 PAYBACK

O método *payback* fornece a informação sobre o período de tempo necessário para que os resultados dos fluxos de caixa recuperem o investimento inicial realizado de maneira integral.

Tabela 12 – Tempo de Payback

Cenário	Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Pessimista	Saldo do Período	-R\$ 3.062,56	R\$ 31.151,44	R\$ 58.583,44	R\$ 58.583,44
	Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 37.132,44	R\$ 68.283,88	R\$ 126.867,32
	Saldo Final de Caixa	R\$ 37.132,44	R\$ 68.283,88	R\$ 126.867,32	R\$ 185.450,76
	Acumulado	-R\$ 3.062,56	R\$ 28.088,88	R\$ 86.672,32	R\$ 145.255,76
Médio	Saldo do Período	R\$ 8.644,44	R\$ 53.944,44	R\$ 85.254,44	R\$ 85.254,44
	Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 48.839,44	R\$ 103.081,00	R\$ 188.038,32
	Saldo Final de Caixa	R\$ 48.839,44	R\$ 102.783,88	R\$ 188.038,32	R\$ 273.292,76
	Acumulado	R\$ 8.644,44	R\$ 62.588,88	R\$ 147.843,32	R\$ 233.097,76
Otimista	Saldo do Período	R\$ 30.609,44	R\$ 84.225,44	R\$ 118.859,44	R\$ 118.859,44
	Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 70.804,44	R\$ 155.029,88	R\$ 273.889,32
	Saldo Final de Caixa	R\$ 70.804,44	R\$ 155.029,88	R\$ 273.889,32	R\$ 392.748,76
	Acumulado	R\$ 30.609,44	R\$ 114.834,88	R\$ 233.694,32	R\$ 352.553,76

Fonte: Elaboração Autor

Conforme demonstrado na Tabela 12, o retorno do investimento inicial de R\$ 100.000,00 reais no cenário pessimista acontece no ano 4, mais precisamente entre o 41º e o 42º mês de atividade. Já cenário médio, este retorno acontece no terceiro ano, entre o 32º e o 33º mês. Para o cenário otimista, o retorno aconteceu já no segundo ano, entre o 23º e o 24º mês de atividade.

#### 8.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para identificar o número mínimo de vendas mensais necessário para manter a empresa operando sem prejuízo, é calculado o ponto de equilíbrio. Como o produto em questão não permite venda fracionada, é impossível identificar um ponto de lucro ou prejuízo igualado a zero.

*Tabela 13 – Ponto de Equilíbrio*

<b>Ponto de Equilíbrio</b>	
Unidades Vendidas	18
Vendas de Bicycletas	R\$ 27.144,00
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 27.144,00</b>
Aluguel	R\$ 4.000,00
Seguros	R\$ 600,00
Energia Elétrica	R\$ 200,00
Água	R\$ 40,00
Internet e Telefone	R\$ 100,00
Assessoria Contábil	R\$ 300,00
Impostos	R\$ 8.614,64
Divulgação	R\$ 150,00
Folha de pagamento	R\$ 1.000,00
Pro-labore	R\$ 1.500,00
Material de Limpeza	R\$ 50,00
Segurança	R\$ 150,00
Fornecedores	R\$ 6.300,00
Serviços Terceirizados	R\$ 3.600,00
Manutenção Site	R\$ 20,00
Depreciação	R\$ 308,38
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 26.933,02</b>
Saldo do Período	R\$ 210,98

*Fonte: Elaboração Autor*

Considerando os distintos preços de venda através das modalidades e opções de customização existentes, foi utilizado o valor médio de venda, calculado em R\$ 1.508,00. Desta forma, o ponto de equilíbrio identificado foi de 18 unidades vendidas, resultando em um lucro operacional de R\$ 210,98.

## 9 AVALIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Após a realização das análises dos fatores ambientais e aspectos financeiros, foi realizada uma avaliação do Modelo de Negócios através da análise SWOT, que buscou avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa.

As perguntas sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011) para orientar a avaliação e apresentadas na seção 3.7.2.4.2 deste trabalho foram utilizadas como base para a realização desta análise. Nem todos os questionamentos são passíveis de resposta antes da abertura da empresa e portanto não foram respondidos por este trabalho.

### 9.1 FORÇAS

— A proposta de valor está bastante alinhada com as necessidades dos clientes conforme verificado pela realização do Mapa da Empatia.

— Existe tendência de expansão a partir da introdução do produto no mercado, uma vez que ele objetiva preencher uma lacuna demandada.

— Os serviços de personalização estão alinhados com a oferta do produto, já que são parte fundamental do processo de compras. O conceito de bicicleta customizada e sob medida se constrói a partir do contato e modelagem da mesma para o cliente.

— As fontes de receita do negócio são sustentáveis a medida que se planeja atender um mercado bastante sólido e constante no cenário nacional e internacional, e que atualmente está em crescimento.

— A maior parte das receitas é recebida antes de ser gerada a despesa, devido ao sistema de produção sob encomenda para a maior parte das vendas.

— O sistema de preços captura praticamente todo o capital que o cliente está disposto a investir ao oferecer acessórios e customização, o que atrai o consumidor a pagar mais para obter o produto exatamente como deseja.

— Os custos são bastante previsíveis e prefixados através de parcerias estabelecidas junto aos fornecedores.

— Os recursos chave são bastante difíceis de serem replicados pela concorrência local, devido à alta especialização de mão de obra e maquinário que o projeto demanda.

— A necessidade de recursos é consideravelmente previsível, uma vez que o processo de compra consiste em encomenda sujeita a fabricação, possuindo assim uma previsão antecipada da demanda.

— A qualidade de execução planejada é a mais alta possível, focando no alto padrão de qualidade do produto como um dos principais diferenciais.

— As atividades chave são dificilmente replicadas pois conforme citado anteriormente, demandam alta qualificação de mão de obra e maquinário bastante específico.

— Os canais foram pensados e desenvolvidos com foco nos segmentos de clientes que a empresa pretende atender. Plataforma virtual e varejo de moda com estilos específicos atingem o tipo de cliente pretendido.

— A natureza do produto e sua característica altamente exclusiva, além do atendimento personalizado criam um alto custo de troca uma vez que não existem opções atendendo da mesma maneira dentro do mercado regional.

## 9.2 FRAQUEZAS

— As margens iniciais são um pouco justas, já que é preciso respeitar o valor / necessidade atribuído à bicicleta no contexto regional. Pode haver um certo receio dos consumidores com preços de produto demasiadamente superiores aos praticados historicamente pelo mercado local, ainda que estes produtos não sejam considerados concorrentes diretos.

— As receitas são um pouco difíceis de prever, especialmente nos primeiros meses de operação, uma vez que dependem exclusivamente das vendas de um tipo de produto, que é bastante inédito no mercado local.

— As fontes de receita são pouco diversificadas, oriundas exclusivamente da venda de um tipo de produto, através de dois canais: *e-commerce* próprio e varejistas parceiros.

— Não se pode afirmar que existe consistente benefício de economia de escala, pois a produção acontece majoritariamente sob demanda, o que impede a produção em massa. Estoques de insumos porém devem ser padronizados gerando economia no processo de compras.

— Os canais não são fortemente integrados com a empresa, atuando como uma espécie de ponto de vendas, não tendo o produto como foco principal do seu tipo de varejo, e agregando este como um acessório complementar para o tipo de cliente que atende.

### 9.3 OPORTUNIDADES

— É possível, no futuro, criar um clube de clientes de forma a oferecer planos de manutenção regular, atividades e materiais de ciclismo para gerar maior integração com a marca.

— Clientes precisam de acessórios para sua bicicleta como cadeados contra roubo, suportes para crianças, cestas e até mesmo suportes para transportar a bicicleta no carro. Este tipo de necessidade associada à bicicleta a empresa poderá atender na venda de opcionais.

— Receitas a partir de serviços de manutenção, alterações e customizações pós-venda podem vir a ser geradas caso a empresa possa aumentar seu escopo de serviços.

— É possível reduzir os custos uma vez que exista um aumento da produção corrente, identificando as tendências de demanda, sazonalidades específicas entre outros. Dessa forma, mais facilmente a empresa poderá gerar economias de escala de produção e compras.

— Alguns recursos como peças e componentes adquiridos no mercado local poderão ser comprados direto de fábrica ou importados em maior volume se houver maior escala de consumo interno, gerando economia.

— Recursos de corte, soldagem e modelagem, bem como serviços de montagem e regulagem são subutilizados e poderiam gerar receitas se utilizados para oferecer novos serviços para o cliente.

— Canais podem auxiliar a atingir os clientes de forma mais eficiente, não somente apresentando a eles o produto como também permitindo o contato físico.

— Os parceiros poderão complementar nossa proposta de valor ao agregarem à bicicleta acessórios de marcas renomadas e reconhecidas por sua qualidade distinta.

— Podemos nos beneficiar de um mercado em crescimento introduzindo um produto inédito no país, que atende demandas já verificadas no exterior e que segue tendências. Ao ganhar mercado gradativamente, é possível criar reputação para a marca e se tornar referência.

— Uma vez que o segmento inicialmente abordado esteja atendido, é possível ampliar os segmentos atendidos, criando novos produtos para diferentes grupos e demandas.

— A relação com os clientes pode ser fortalecida através da criação de comunidades de clientes, onde serviços e atividades exclusivas são oferecidas, e fazem o cliente se sentir parte de um grupo seleto.

#### **9.4 AMEAÇAS**

— Existem modelos diferentes de bicicletas que não agregam as mesmas características, mas atendem o aspecto funcional. Existem também modelos importados com valor bastante elevado. Caso a opção do cliente não seja por um produto requintado e exclusivo, ou caso ele não hesite em pagar um preço maior, podem ser considerados substitutos.

— Conforme verificado, não existe concorrência oferecendo um produto satisfatoriamente similar que atenda a proposta de valor dentro do mercado local, mas a demanda pelo bem sugere que poderão surgir concorrentes no futuro.

— As margens poderão ser afetadas pelos concorrentes, porém é pouco provável que o impacto seja significativo devido à grande diferença de proposta e características entre os produtos oferecidos.

— A empresa depende excessivamente da receita gerada pela venda de bicicletas, que inicialmente é o único produto oferecido.

— Devido à grande quantidade de insumos e peças importados, os preços de recursos chave poderão oscilar conforme o câmbio sofre alterações, inclusive de maneira maior do que a receita que geram.

— A interrupção do fornecimento de alguns recursos poderia ser prejudicial e acarretar o não atendimento de clientes, uma vez que a empresa pretende contar com estoque reduzido.

— A qualidade dos recursos poderá estar ameaçada apenas na eventualidade de a empresa não conseguir a manutenção do fornecimento de insumos por marcas de qualidade certificadas e reconhecidas.

— A qualidade da construção de quadros, bem como a qualidade da pintura e finalização artística depende da capacidade e preparo do profissional envolvido na execução. Dessa forma, a qualidade da mesma poderá estar comprometida caso a empresa não possa contar com profissionais que atendam a estes requisitos.

— A empresa não é extremamente dependente de nenhum parceiro em particular, e para cada recurso chave existe mais de um parceiro disponível no mercado, o que garante a continuidade da oferta dos mesmos. Porém, existem poucos parceiros no mercado e a diversidade de oferta é bastante reduzida.

— O mercado dificilmente estará saturado em breve, visto que a fabricação interna de bicicletas vem caindo ao passo que a demanda se mantém consistentemente crescente. O produto oferecido possui grande exclusividade,

mas seu mercado poderá vir a ser afetado pela oferta de outras categorias de bicicletas no futuro.

— A competição deverá se intensificar num período de até cinco anos, quando existe a expectativa de que novos fabricantes de bicicletas artesanais ingressem no mercado.

— Devido ao caráter inovador, os competidores poderão ver os canais de varejo de moda utilizados como atraentes e tentarem a aproximação junto aos mesmos, ameaçando a presença da marca.

— Os canais correm algum risco de se tornarem menos, já que existe um crescimento forte da utilização de outras formas de comércio eletrônico além do *e-commerce*, e que o varejo de moda cada vez mais traz sua estrutura para os meios digitais.

— Nosso tipo de relacionamento com o cliente não corre significativos riscos de se deteriorar, uma vez que a marca quer criar associação positiva com o cliente. Porém, este tipo de relacionamento personalizado é altamente sensível a qualidade de atendimento, que depende de treinamento e capacitação.

## **9.5 CONCLUSÕES DA ANÁLISE**

Após realizada a análise SWOT utilizando os questionamentos propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), foi possível chegar a uma visualização da empresa e perceber onde residem seus pontos fracos e fortes, sejam no cenário presente ou futuro. Como maior fraqueza da empresa, é possível destacar o fato de ela operar com margens bastante justas, muito em função do alto custo de sua produção artesanal de escala reduzida. A partir deste ponto, surge a principal ameaça da empresa, de que a concorrência, apesar de trabalhar com

produtos bastante diferentes, possa se beneficiar de uma oferta de preço mais baixo e portanto atrativo para o mercado nacional.

Apesar dos pontos fracos identificados, foi percebido que a numerosa maioria das fraquezas e ameaças poderão ser contornadas através das forças e oportunidades. As baixas margens poderão ser melhoradas a partir de um maior volume de produção, após a entrada e difusão da marca no mercado. A partir do posicionamento da entrega de valor, será possível criar uma percepção de diferenciação da concorrência junto ao cliente final.

## 10 CONCLUSÃO

Após a conclusão das etapas de *design*, elaboração, análise estratégica e análise financeira do Modelo Canvas de Negócios de uma fábrica de bicicletas artesanais, tem-se uma visão abrangente sobre as dificuldades e desafios a serem enfrentados para iniciar o empreendimento.

Há de ser destacado que uma das principais dificuldades enfrentadas foi a falta de disponibilidade de dados relativos ao setor de bicicletas no mercado brasileiro. Grande parte das informações utilizadas para embasamento e projeções foram baseadas nos dados de varejo ou de entidades estrangeiras de pesquisa. Outra dificuldade percebida é a oferta de insumos do mercado ciclístico, ainda bastante escassa no país, sendo em grande parte oriunda de importações, com produtos de baixa qualidade.

Devido ao grau de exclusividade do produto, foi necessário estabelecer com cautela o segmento de clientes a ser atendido, de forma que a criação de valor, ponto de partida para a construção deste modelo, fosse melhor explorada. Ao utilizar os métodos de *design*, foi possível delinear com mais clareza o que o cliente está buscando e como nosso produto vai criar valor para ele.

A partir do ideal de criação de um produto com alto valor agregado, foi desenvolvida a estruturação dos demais blocos componentes. O emprego das técnicas de *design* permitiu ao autor visualizar novas hipóteses de canais de relacionamento com o cliente, tais como lojas de moda e decoração. Também foi facilitada a decisão de enxugar o modelo, como por exemplo ao focar exclusivamente na fabricação e venda de bicicletas, em detrimento de atividades como serviços de manutenção.

Assim, foi construído o Quadro do Modelo Canvas e detalhado cada um dos componentes, sendo realizadas projeções de vendas e fluxos de caixa para subsidiar os blocos relativos a despesas e receitas.

No plano financeiro, a decisão por um investimento inicial quase 40% maior do que o custo de abertura foi embasado na falta de histórico de mercado específico para este produto. Visando evitar eventuais apertos financeiros, foi projetada uma reserva confortável de capital que permitisse inclusive um

crescimento mais lento do que o esperado sem que a empresa necessite recorrer a empréstimos financeiros.

A análise do plano financeiro evidenciou que o projeto é lucrativo, com retorno satisfatório a médio prazo e vantajoso a longo prazo. A análise do VPL, TIR e *Payback* apresentou resultados bastante positivos num cenário de 5 anos. Isso se deve à entrada relativamente lenta no mercado, que é projetada para acontecer de maneira gradual. A categoria de bicicleta ofertada está em processo de popularização aqui no país, e, a exemplo da América do Norte e Europa, tende a despertar grande atenção do consumidor nos próximos anos.

Através da análise estratégica, concluiu-se que a empresa, seguindo os parâmetros estabelecidos, tem grandes chances de sobreviver e crescer no mercado regional e, posteriormente, nacional. A análise SWOT mostrou que as ameaças e fraquezas poderão, na sua maioria, ser contornadas através das forças e oportunidades. O grande potencial da empresa é o alto grau de exclusividade e valor agregado que seu produto entrega, além dos canais e meios de relacionamento inovadores para o setor. Existe um ótimo potencial de fidelização da marca.

A baixa dependência de fornecedores específicos, o alto nível de especialização de mão de obra necessária e os recursos chave como a parceria com artistas são elementos que tornam o projeto bastante difícil de replicar, e portanto pouco sujeito a enfrentar a concorrência de produtos similares de maneira mais imediata. O baixo número de vendas mensais necessárias para a manutenção do ponto de equilíbrio tornam a sobrevivência da empresa menos ameaçada pelos concorrentes. O volume de mercado atendido por ela, inferior a 500 unidades anuais, é praticamente inexpressivo num universo de 4,5 milhões de bicicletas vendidas anualmente no Brasil.

Finalmente, vale ressaltar que o ciclismo nacional está em fase de transformações, embalado por mudanças em nível social e cultural. A bicicleta vista como solução de mobilidade, a tendência crescente da busca por uma vida saudável e sustentável, e o fator do fortalecimento do ciclismo como ícone de moda urbana são os pilares sobre os quais este plano se sustenta para projetar seu produto no mercado. O fato de a empresa surgir como a primeira fabricante nacional de uma bicicleta requintada busca gerar mesmo um impacto em nível sociocultural, e ambiciona protagonismo no cenário brasileiro.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho de conclusão de curso, o autor está concluindo não apenas uma etapa de sua formação acadêmica, mas também dando um passo em direção ao projeto profissional que mais ambiciona: tornar realidade o empreendimento que vem idealizando durante alguns anos. Inspirado no interesse pessoal do autor pelo ciclismo, e na sua real intenção de abrir um negócio de fabricação de bicicletas artesanais, a realização deste trabalho foi bastante oportuna, permitindo verificar as possibilidades de sucesso futuro do negócio.

A construção do modelo de negócios apresentado neste trabalho permitiu também o fortalecimento dos conhecimentos obtidos durante a formação superior de maneira bastante ampla. Foi necessário recapitular aprendizados que até então pareciam pouco relevantes, colocando o autor à prova nesta situação desafiadora que é projetar uma empresa e comprovar sua viabilidade.

Para permitir que o modelo de negócios desenvolvido neste trabalho pudesse ser avaliado de forma concreta, foi necessário ir além do que o Modelo Canvas de Negócios exigia. Foi construído assim um plano de marketing e um plano financeiro para que subsidiassem a análise estratégica e de viabilidade.

Durante a verificação do ambiente, percebeu-se que o mercado nacional de bicicletas está hoje sendo controlado na sua maior parcela por grandes fabricantes e importadores, cujos produtos apresentam pouca variedade e menor preocupação com qualidade ou desempenho. Foi percebido também que o consumidor ainda tem pouco conhecimento e portanto apresenta um nível de exigência bastante baixo. Um dos grandes desafios da entrada no mercado será realizar o correto posicionamento dos diferenciais para conquistar e fidelizar clientes.

Ao realizar a análise do plano financeiro desenvolvido, concluiu-se que o investimento no negócio proposto é viável e frutífero. Apesar do tempo de retorno do capital estar estimado para um mínimo de três anos, os resultados a médio e longo prazo são promissores, evidenciados pela análise da TIR e VPL. O ponto determinante para que a estabilidade da empresa seja garantida está na

manutenção do nível de vendas mensais estável. Mesmo dentro do cenário mais pessimista projetado, foi possível recuperar o capital investido em até cinco anos, sendo que as projeções otimistas vislumbram duplicar a quantia investida neste mesmo período.

Através deste estudo, ficou concluído que existe viabilidade para a instalação de uma empresa de fabricação e comercialização de bicicletas artesanais no mercado nacional. Apesar de responder o questionamento central proposto, a realização deste estudo não fornece garantias do sucesso da execução do empreendimento. Seu propósito foi identificar e reduzir os riscos, buscando respostas para prováveis dúvidas e adversidades futuras.

Após a conclusão desta etapa, o autor pretende iniciar a execução do negócio projetado, reunindo o investimento inicial necessário e efetivamente abrindo a empresa. O modelo de negócios desenvolvido será testado na prática, servindo como orientação para a construção do empreendimento.

Espera-se que este estudo venha a servir como ferramenta para futuros estudantes e empreendedores que da mesma forma planejam investir suas carreiras no empreendedorismo, atividade tão fundamental para o desenvolvimento de um país.

Ao concluir um projeto como este, que alia os conhecimentos adquiridos na universidade a um projeto pessoal, percebe-se que a escolha do curso superior, tantas vezes colocada em questão durante a graduação, afinal estava correta. E entende-se que esta formação será ferramenta para a realização de objetivos, e, porque não, para a concretização de sonhos.

## REFERÊNCIAS

**ANFAVEA**, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em < <http://www.anfavea.com.br> > Acesso em 19 out. 2013.

**ABRADIBI**, Associação Brasileira da Indústria, Comércio, Importação e Exportação de Bicicletas, Peças e Acessórios. Disponível em < <http://www.abradibi.com.br> > Acesso em 19 out. 2013.

**ABRACICLO**, Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares. Disponível em < <http://www.abraciclo.com.br>. Acesso em 14/10/2013 > Acesso em 19 out. 2013.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CALAMUR, Krishnadev. **In Almost Every European Country, Bikes Are Outselling New Cars**. Npr.org, 2013. Disponível em < <http://www.npr.org/blogs/parallels/2013/10/24/240493422/in-most-every-european-country-bikes-are-outselling-cars>> Acesso em 10 abr. 2014.

CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan; GAL, David. **Competing for consumer identity: limits to self-expression and the perils of lifestyle branding**. Chicago: Journal of Marketing, 2011. v. 75, n. 3, p. 66-82.

CHESBROUGH, Henry. **Business model innovation: it's not just about technology anymore. Strategy & leadership**, Bingley: Emerald Group Publishing, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

COLIBI, Comité de Liaison des Fabricants Européens de Bicyclettes. **European Bicycle Market 2013 Edition**. 2013. Disponível em <<http://www.coliped.com/docs/issuu/European%20Bicycle%20Market%20&%20Industry%20Profile%20-%20Edition%202013.pdf>> Acesso em 10 abr. 2014.

DELL, Michael; FREDMAN, Catherine. **Direct from Dell: Strategies that revolutionized an industry**. 1. ed. New York: Harper Business, 1999. ISBN 13: 9780887309144

DELOITTE Touche Tohmatsu. **Análise Setorial do Varejo**. Deloitte, 2009. Disponível em < <https://www.deloitte.com.br> > Acesso em 10 mai. 2014.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FILHO, Ernesto M.G., CURI, Andréa Z., RIBEIRO, Fernanda, CONDE, Rayane, ROSSI, Carla. **Análise econômica do setor de bicicletas e suas regras tributárias**. São Paulo: Tendências, 2013. Disponível em < [http://bicicletaparatodos.com.br/wp-content/uploads/2013/11/Alian%C3%A7a-Bike\\_2013-10-31\\_final.pdf](http://bicicletaparatodos.com.br/wp-content/uploads/2013/11/Alian%C3%A7a-Bike_2013-10-31_final.pdf) > Acesso em 12 abr. 2014.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints**. In: Task

Models and Diagrams for User Interface Design. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 28-43.

GELLER, Lois. **Why a brand matters**. Forbes Magazine, 23 Mai. 2012. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/loisgeller/2012/05/23/a-brand-is-a-specialized/>> Acesso em 04 mai. 2014.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Empreendedor Online, 2011. Disponível em:<<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 31 mai. 2014.

GITMAN, Lawrence J., **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HARTMANN, Victor Hugo Pereira. **Startup: Uma nova forma de empreender**. 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/235/3966>> Acesso em 31 mar. 2014.

HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. **The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations**. **European Journal of Information Systems**, Palgrave Macmillan Ltd, 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Séries Históricas e Estatísticas**, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <  
<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC87&t=volume-vendas-varejo-tipos-indice>> Acesso em 31 mai. 2014.

**IBF**, International Bicycle Fund. Seattle, 2014. Disponível em:  
<<http://www.ibike.org/>> Acesso em 31 mar. 2014.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. v. 86, n. 12, p. 57-68.

JOYENGINE. **Imagens de arte em quadro de bicicleta**. Disponível em <  
<http://v2.joyengine.com/contributors/Lucian.Foehr/> > Acesso em 09 mai. 2014.

KAPLAN, Saul. **The business model innovation factory**. 1ª. ed. Wiley, 2012.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.

KORNBERGER, Martin. **Brand society: How brands transform management and lifestyle**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Marketing management** 14. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012.

KRAEMER, Kenneth L.; DEDRICK, Jason; YAMASHIRO, Sandra. **Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation.** The Information Society, 2000 v. 16, n. 1, p. 5-21.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, exercícios e casos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, T.M.V. **E-Marketing: O marketing na internet com casos brasileiros.** 1. ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

MAGRETTA, Joan. Artigo: Why business models matter. **Harvard Business Review**, Harvard Business School Publishing Corporation, ed. maio 2002.

MARAZZA, Antonio. A survival guide for symbolic and lifestyle brands. **Forbes Magazine**, 11 Out. 2013. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2013/10/11/a-survival-guide-for-symbolic-and-lifestyle-brands/>> Acesso em 04 mai. 2014.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da estratégia.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**MURAL.LY.** Disponível em < <http://mural.ly> > Acesso em 19 mai. 2014.

MURRAY, Lauren. **Lifestyle brands: Creating positive experiences.** Theguardian.com, 23 Jul. 2013. Disponível em < <http://www.theguardian.com/media-network/partner-zone-brand-union/lifestyle-brands-creating-positive-experiences> > Acesso em 04 mai. 2014.

NAKRA, Manoj, Dr. **Developing lifestyle retail brands**. Web log post. Developing Lifestyle Retail Brands. Scribd, 01 Jul. 2006. Disponível em < [http://pt.scribd.com/doc/34491635/ Developing-Lifestyle-Retail-Brands](http://pt.scribd.com/doc/34491635/Developing-Lifestyle-Retail-Brands) > Acesso em 04 mai. 2014.

NBDA, National Bicycle Dealers Association. **Industry Overview 2012**. National Bicycle Dealers Association, 2014. Disponível em < <http://nbda.com/articles/u.s.-bicycle-market-2012-pg196.htm> > Acesso em 15 abr. 2014

NUERNBERG, Júlio César. O futuro do comércio eletrônico. **Revista Olhar Científico**. Ariquemes: Faculdades Associadas de Ariquemes, 2010. V. 01, n.2. Semestral.

OSTERWALDER, Alexander et al. **The business model ontology: A proposition in a design science approach**. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland: University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2004. HEC, v. 173.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

**PINTEREST**. Disponível em < <http://br.pinterest.com> > Acesso em 15 mai. 2014.

POTTER, Richard. TURBAN, Efraim. RAINER, Kelly. **Administração de tecnologia da informação**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2005.

RESEARCH and Markets. **Global Bicycle Industry 2013-2018: Trend, Profit, and Forecast Analysis**. Londres, 2013. Disponível em <[http://www.researchandmarkets.com /research/g2b728/global\\_bicycle](http://www.researchandmarkets.com /research/g2b728/global_bicycle)> Acessado em 31-03-2014.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração financeira** 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

RUAN, Grace S. **Profile of the Chinese Bike Market**, Changhua, 2013. Disponível em <<http://biketaiwan.com/resource/article/6/157/article-03.pdf>> Acesso em 31 mai. 2014.

SALIM, Marcelo. **Plano de negócios x Modelo de negócios**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/plano-de-negocio/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios>>. Acesso em 21 mar. 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

**SEBRAE**, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br>. > Acesso em 15 abr. 2014.

SILVA, Carlos Alberto. **Venda direta e comércio eletrônico de bens de informática: um estudo sobre a aderência do modelo de venda direta para empresas de grande porte**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10438/5516>> Acesso em 31 mar. 2014.

STATISTA, The statistics Portal. **Percent share of bicycle sales by bike category in the U.S. 2012**. New York, 2014. Disponível em <<http://www.statista.com/statistics/215226/percent-share-of-bicycle-sales-by-bike-category-in-the-us/>> Acesso em 31 mar. 2014.

STATISTA, The statistics Portal. **U.S. Bicycle Industry - Market Size 2002-2012 | Statistic**. New York, 2014. Disponível em <<http://www.statista.com/statistics/255614/size-of-the-bicycle-market-in-the-united-states/>> Acesso em 10 abr. 2014.

STUTELY, Richard. **The definitive business plan: The fast track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs**. 2. ed. FT Press, 2002.

TORRES, Joaquim. **O que é uma startup**. 2012. Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em 31 mar. 2014.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: Estratégia e gestão**. 3. ed. Person: 2003.

WIRTZ, Bernd W. **Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors**. 1. ed. Westdeutscher Verlag GmbH, 2011.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**. 2011. v. 37, n. 4, p. 1019-1042.

## APÊNDICE A – Projeção de Fluxo de Caixa em Cenário Pessimista

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas de Bicycletas	R\$ 315.200,00	R\$ 462.800,00	R\$ 545.600,00
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 315.200,00</b>	<b>R\$ 462.800,00</b>	<b>R\$ 545.600,00</b>
Aluguél	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Seguros	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Água	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Internet e Telefone	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Assessoria Contábil	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Impostos	R\$ 100.192,00	R\$ 146.828,00	R\$ 172.496,00
Divulgação	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Folha de pagamento	R\$ 13.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Pro-labore	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Material de Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Segurança	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Fornecedores	R\$ 73.150,00	R\$ 107.800,00	R\$ 126.700,00
Serviços Terceirizados	R\$ 41.800,00	R\$ 61.600,00	R\$ 72.400,00
Manutenção Site	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00
Depreciação	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 318.262,56</b>	<b>R\$ 431.648,56</b>	<b>R\$ 487.016,56</b>
Saldo do Período	-R\$ 3.062,56	R\$ 31.151,44	R\$ 58.583,44
Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 37.132,44	R\$ 68.283,88
Saldo Final de Caixa	R\$ 37.132,44	R\$ 68.283,88	R\$ 126.867,32

## APÊNDICE B – Projeção de Fluxo de Caixa em Cenário Otimista

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas de Bicycletas	R\$ 419.000,00	R\$ 627.400,00	R\$ 731.000,00
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 419.000,00</b>	<b>R\$ 627.400,00</b>	<b>R\$ 731.000,00</b>
Aluguél	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Seguros	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Energia Eléctrica	R\$ 3.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Água	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Internet e Telefone	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Assessoria Contábil	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Impostos	R\$ 132.370,00	R\$ 197.854,00	R\$ 229.970,00
Divulgação	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Folha de pagamento	R\$ 13.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Pro-labore	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Material de Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Segurança	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Fornecedores	R\$ 97.300,00	R\$ 146.300,00	R\$ 169.750,00
Serviços Terceirizados	R\$ 55.600,00	R\$ 83.600,00	R\$ 97.000,00
Manutenção Site	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00
Depreciação	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56	R\$ 3.700,56
<b>Despesas</b>	<b>R\$ 388.390,56</b>	<b>R\$ 543.174,56</b>	<b>R\$ 612.140,56</b>
Saldo do Período	R\$ 30.609,44	R\$ 84.225,44	R\$ 118.859,44
Saldo inicial de Caixa	R\$ 40.195,00	R\$ 70.804,44	R\$ 155.029,88
Saldo Final de Caixa	R\$ 70.804,44	R\$ 155.029,88	R\$ 273.889,32

## APÊNDICE C - Formulário de Pesquisa

1. Como você vê a bicicleta no contexto brasileiro atual? Você percebe no seu dia a dia uma popularização do uso de bicicletas como meio de transporte?
2. Você percebe a bicicleta como meio de transporte alternativo viável? Porque?
3. Você vê a bicicleta como um componente cultural e de estilo de vida? Você acredita que os usuários de bicicletas tem uma identidade em comum entre eles?
4. Você utiliza ou tem a intenção de utilizar uma bicicleta própria como meio de transporte complementar? Porque?
5. Se você utiliza a bicicleta como meio de transporte, qual é normalmente a frequência com que você o faz? Qual é normalmente a distância média que você pedala num dia?
6. Se você não possui uma bicicleta atualmente, quais são os principais motivos? O que motivaria você a adquirir uma?
7. Considerando os conceitos a seguir, defina o quanto cada um deles, atualmente, está ligado com o uso da bicicleta e a cultura do ciclismo, na sua opinião:
  - Liberdade
  - Sustentabilidade
  - Praticidade
  - Moda
  - Identidade
  - Estilo de vida
  - Baixo Custo
  - Saúde
  - Diversão
8. Considerando a aquisição de uma bicicleta como potencial meio de transporte urbano, seja para locomoção diária ou para lazer, qual a importância de cada um dos aspectos a seguir?
  - Conforto
  - Desempenho
  - Segurança
  - *Design* e Estilo
  - Exclusividade e Identidade
  - Construção sob medida
  - Custo de Manutenção
  - Preço
  - Marca
  - Acessórios (faróis, bagageiro, etc.)
  - Ser vulnerável a roubo/furto

9. Você acredita que possui atualmente um estilo de vida saudável? Você gostaria de realizar exercícios físicos com mais regularidade? Porque?
10. Você considera o fato de o uso da bicicleta ser uma atividade física regular como importante na sua decisão de adquirir uma para seu uso? Porque?
11. Considerando que a adoção da bicicleta venha a gerar um impacto positivo na mobilidade urbana, este seria um fator importante na sua decisão de adquiri-la?
12. Considerando que a adoção da bicicleta venha a gerar uma redução no impacto ambiental, este seria um fator importante na sua decisão de adquiri-la?
13. Você considera que a utilização de um meio de transporte sustentável é benéfico para a sua imagem pessoal frente a sociedade?
14. Você acredita que deveria dedicar mais tempo a si próprio e ao seu lazer pessoal?
15. Você considera a utilização da bicicleta como uma forma de lazer e prazer pessoal?
16. Você concorda que bicicletas requintadas ou estílicas tem valor muito elevado no mercado brasileiro? Você acredita que este fator pode inviabilizar a aquisição de uma delas?
17. Você percebe a construção de uma bicicleta personalizada (sob medida para seu tamanho, *design*, cores, acessórios) como um diferencial para sua opção de compra, considerando uma eventual diferença de valores?
18. Caso você decidisse comprar uma bicicleta, quais seriam os locais onde você iria pesquisar pelo produto para realizar a compra?

## HISTÓRICO ESCOLAR

Semestre	Atividade de Ensino	Conceito	Situação	Créditos
2014/1	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	-	Matriculado	4
2014/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	-	Matriculado	4
2013/2	PESQUISA OPERACIONAL I	FF	Reprovado	4
2013/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	B	Aprovado	4
2013/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	A	Aprovado	4
2013/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	Aprovado	4
2013/2	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE	A	Aprovado	4
2013/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	A	Aprovado	4
2013/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	C	Aprovado	4
2013/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	Aprovado	4
2013/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	Aprovado	4
2013/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	Aprovado	4
2012/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	Aprovado	4
2012/2	ESTATÍSTICA GERAL II	B	Aprovado	4
2012/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	Aprovado	4
2012/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	B	Aprovado	4
2012/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	B	Aprovado	4
2012/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	B	Aprovado	4
2012/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	B	Aprovado	4
2012/1	GESTÃO DE PESSOAS	B	Aprovado	4
2012/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	A	Aprovado	6
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	FF	Reprovado	4
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	FF	Reprovado	4
2011/1	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE	FF	Reprovado	4
2008/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	C	Aprovado	4
2008/1	ESTATÍSTICA GERAL I	C	Aprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	D	Reprovado	4
2008/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	C	Aprovado	4
2007/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL	D	Reprovado	4
2007/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	Reprovado	4
2007/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	B	Aprovado	4
2007/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	Aprovado	4
2007/1	DIREITO ADMINISTRATIVO	C	Aprovado	4
2007/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	Reprovado	4
2007/1	ESTATÍSTICA GERAL I	D	Reprovado	4
2007/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	C	Aprovado	4
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	Aprovado	4
2006/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	C	Aprovado	4
2006/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	B	Aprovado	4
2006/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I	A	Aprovado	6
2006/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	B	Aprovado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	C	Aprovado	4
2006/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	D	Reprovado	4
2006/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	C	Aprovado	4
2006/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	D	Reprovado	4
2005/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	B	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	C	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	B	Aprovado	4
2005/2	CÁLCULO I-B	C	Aprovado	6
2005/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	B	Aprovado	4
2005/1	TEORIA ECONÔMICA	C	Aprovado	4
2005/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A	B	Aprovado	4
2005/1	CÁLCULO I-B	D	Reprovado	6
2005/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	B	Aprovado	4

## **CURRICULUM VITAE**

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA**

Graduação em Administração de Empresas – UFRGS - Formatura em 2014/1

### **ATIVIDADES COMPLEMENTARES**

- Participação nas gestões 2005/2006 e 2006/2007 do Centro Acadêmico da Escola de Administração
- Curso de Inglês Avançado na Inglaterra, de 2008 a 2009.

### **IDIOMAS**

**Inglês** – Fluência e Vivência

**Espanhol** – Fluência e Vivência

**Italiano** – Comunicação Elementar

### **VIVÊNCIA INTERNACIONAL**

**Inglaterra** – Julho/2008 a Fevereiro/2012 – Estudo de idiomas, cursos profissionalizantes e atuação na área gerencial de empresa de turismo, educação e hotelaria.

**Austrália** – Novembro/2010 a Dezembro/2010 - Participação em projeto de abertura de nova sede de empresa.

## **INFORMÁTICA**

Pacote Office, Web design (Dreamweaver, Flash, HTML, CSS e PHP), criação e manipulação de imagens em Adobe Suite (Dreamweaver, Photoshop, Illustrator, InDesign e Lightroom), CorelDraw Suite, criação e edição de vídeos em Adobe Suite (Premiere, Flash, After Effects), linguagem de programação em Pascal, VB e Delphi.

## **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

### ***Spino Bicicletas***

**Período:** 08/2013 a Atualmente

**Cargo:** Sócio Administrador

**Responsabilidades:** Desenvolver e implantar o modelo de negócios da empresa que está em processo de criação. Apresentar a proposta a investidores e desenhar plano de metas de crescimento da companhia a médio e longo prazo.

### ***LABNeto.com Fotógrafo***

**Período:** 02/2012 a Atualmente

**Cargo:** Gerente geral e fotógrafo

**Responsabilidades:** Administrar empresa de prestação de serviços de fotografia. Negociação de contratos, gestão da área financeira e contábil, gestão de marketing, edição e produção. Organizar e treinar equipes de trabalho na cobertura de eventos e atuar como fotógrafo principal.

### ***Pizza Express Restaurants UK***

**Período:** 08/2011 a 02/2012

**Cargo:** Subgerente Geral de Loja

**Responsabilidades:** Gerenciar a loja durante o horário de atendimento, treinar novos funcionários e auxiliar nas tarefas administrativas

***Egali Intercâmbio Ltda.***

**Período:** 06/2010 a 07/2011

**Cargo:** Coordenador de Escritório

**Responsabilidades:** Gerenciar operações da empresa no Reino Unido, trabalhar na expansão da empresa localmente, representar a companhia em congressos na Europa.

***Nandos Restaurants UK***

**Período:** 11/2008 a 05/2010

**Cargo:** Supervisor de Turno

**Responsabilidades:** Gerenciar a loja durante o horário de atendimento, treinar novos funcionários e auxiliar nas tarefas administrativas.

***Dell Computadores do Brasil LTDA***

**Período:** 11/2006 a 06/2008

**Cargo:** Estagiário de Vendas Corporativas

**Responsabilidades:** Atender a carteiras de clientes dos vendedores em férias, gerar cotações, realizar vendas.

***EGL Acondicionadora de Lubrificantes LTDA***

**Período:** 03/2005 a 10/2006

**Cargo:** Assistente da Gestão da Qualidade

**Responsabilidades:** Auxiliar na adequação do sistema de gestão da empresa a Norma ISO 9001 e garantir melhoria continua dos processos.