



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANDRÉ HENRIQUE KAVAMOTO VIEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,
ANALISADOS E APLICADOS PARA EMPRESA DE NUTRIÇÃO
ESPORTIVA**

Brasília
2014

ANDRÉ HENRIQUE KAVAMOTO VIEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,
ANALISADOS E APLICADOS PARA EMPRESA DE NUTRIÇÃO
ESPORTIVA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica Para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília
2014

ANDRÉ HENRIQUE KAVAMOTO VIEIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,
ANALISADOS E APLICADOS PARA EMPRESA DE NUTRIÇÃO
ESPORTIVA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Msc. Roberto Avila Paldês

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os desafios encontrados nesta caminhada do conhecimento relacionado à gestão. Desde colegas de classe, aos professores e familiares apoiadores, todos acreditando e contribuindo para que este trabalho pudesse ser realizado. Foram dias de muito trabalho e aprendizado envolvendo a Gestão Estratégica para Resultados das mais diversas áreas, dos mais diversos processos, nos mais diversos cenários, os quais foram utilizados para exemplificar o que estava sendo aprendido na melhor didática possível por professores altamente capacitados.

Todos sabem como é difícil conciliar trabalho com estudos, porém, era algo compartilhado tanto entre os alunos quanto aos doutrinadores, pacientes e hábeis no momento do repasse do conhecimento. E, no momento de horas a fio voltado para a elaboração dos trabalhos de sala de aula, o apoio e o suporte da família se tornaram peças fundamentais para que esta construção do saber se concretizasse.

E é para todas essas pessoas envolvidas que este trabalho foi realizado. E é por eles que esse esforço foi feito.

RESUMO

Pesquisar, identificar, estruturar, aplicar e gerenciar. Etapas fundamentais e inerentes aos dois temas abordados no trabalho, e que se completam: o Plano de Negócios nas organizações público privadas e o Planejamento Estratégico. As organizações muitas vezes não enxergam ou conhecem o grau de utilidade dessas duas ferramentas, e seu poder norteador para que objetivos estratégicos sejam alcançados. A mutabilidade constante dos cenários faz-se obrigatória a pesquisa e fundamentação de dados quantitativos e qualitativos, que possam apontar fatos que identifiquem debilidades ou fortalezas internas; oportunidades e ameaças externas; para que organizações tenham como ponto de partida para suas ações estratégicas. O objetivo deste trabalho é analisar e posteriormente exemplificar de modo prático os conceitos dos Planos e Modelos de Negócios da administração, e do Planejamento Estratégico neles inserido, a fim de minimizar dúvidas das mais diversas organizações em relação à gestão estratégica. A teoria e a prática são confrontadas para exemplificar o grau de aplicabilidade e importância das ferramentas na gestão das organizações. Será feito um embasamento teórico e sua posterior aplicação prática, gerando uma simulação viável do planejamento e abertura de uma empresa real de nutrição esportiva. Ao final, conclui-se que, através de planos de gestão, todo o trabalho objetivado terá sucesso a partir de processos sistêmicos de controle.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Business Model Generation. Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

To search, identify, organize, implement and manage are fundamental and inherent steps to the two themes of the work presented, where as both complete each other: the Business Plan in private/public organizations and its Strategic Planning. Organizations often do not see or know the degree of usefulness of these two tools and its guiding power, which allows strategic goals to be achieved. The constant change of the scenarios makes mandatory to research and analyze quantitative and qualitative data that can point to facts that identify internal weaknesses or strengths; external opportunities and threats; for organizations to have as their starting point for their strategic actions. The objective of this study is to analyze and subsequently illustrate in a practical way the concepts of Plans, Business Models management, and Strategic Planning in order to minimize doubts of the most diverse organizations in relation to strategic management. The theory and practice are confronted to exemplify the degree of applicability and importance of the tools in the organization's management. Will be made a theoretical foundation and its subsequent practical application , generating a viable simulation of the planning and opening of a sports nutrition real business. Finally, it is concluded, through management plans, that all objectified labor will succeed on systemic control processes.

Keywords: Business Plan. Business Model Generation. Strategic Planning. Strategic Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS	10
2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
3 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS - O MODELO DE NEGÓCIOS, O QUADRO CANVAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -	28
3.1 O quadro Canvas.....	29
3.2 O Plano de Negócios – NUTRI FX.....	30
3.2.1 Setor de atividade da empresa.....	30
3.2.2 Enquadramento jurídico e tributário da empresa.....	30
3.2.3 Patrimônio líquido.....	30
3.2.3.1 Capital social.....	30
3.2.3.2 Reservas de capital.....	30
3.2.3.3 Reserva de lucros.....	30
3.2.4 Principais bens de consumo.....	31
3.2.5 Público-alvo.....	31
3.2.6 Principais concorrentes.....	31
3.2.7 Comunicação e promoção.....	31
3.2.8 Total de vendas/mês.....	32
3.2.9 Frequência de compras.....	32
3.2.10 Prazo médio de pagamento aos fornecedores.....	32
3.2.11 Prazo médio de recebimento das vendas.....	32
3.2.12 Investimento em capital fixo.....	32
3.2.13 Investimento em capital de giro.....	33
3.2.14 Estimativa do novo faturamento após investimento.....	33
3.3 Planejamento Estratégico – NUTRI FX.....	33
3.3.1 Negócio.....	33
3.3.2 Missão.....	33
3.3.3 Visão.....	34
3.3.4 Princípios e valores.....	34
3.3.5 Análise do ambiente.....	34
3.3.5.1 Análise interna da organização.....	34
3.3.5.2 Análise externa da organização.....	35

3.3.6	Objetivos.....	36
3.3.7	Premissas estratégicas.....	37
3.3.8	Plano de ação.....	38
	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	41

INTRODUÇÃO

Planejamento e intuição são palavras que já fizeram sentido juntas. Nos dias atuais, a pesquisa e a utilização de dados quantitativos e qualitativos substituíram a intuição ao fomentarem de modo efetivo as ações dos gestores de organizações. Um empreendimento nasce da estruturação correta e objetiva de informações executivas que resultam na construção e na gestão de uma organização.

Este trabalho propõe uma abordagem bibliográfica e explicativa entre Planos de Negócios – o manual caracterizador do empreendimento -; o Planejamento Estratégico – análise de cenários e planos de ações que visam atingir as metas e objetivos - e as etapas que compõem essas duas esferas que estão relacionadas diretamente, além de exemplificar o empreendimento de uma empresa varejista em nutrição esportiva através da prática desses planos, contextualizados no modelo de negócios Canvas.

Tem por objetivo, então, demonstrar a necessidade da Gestão Estratégica voltada para resultados nas organizações, e sua aplicação a partir da concepção e elaboração do Plano de Negócios e do Plano Estratégico em organizações públicas ou privadas. Traz também uma didática para os novos empreendedores, estudantes, e pessoas interessadas no desenvolvimento e gerenciamento destas etapas cruciais em um empreendimento.

A abordagem dedutiva dos temas foi importante para que suas etapas fossem descritas de modo claro e coerente, evitando dúvidas por parte do leitor, para que o conhecimento fosse acessível e totalmente compartilhável entre grupos de estudos ou mesmo empresas reais. É um trabalho que serve como tutorial a respeito da construção de modelos de negócios e de planos estratégicos, dividido em cinco etapas, nas quais são aplicados os conhecimentos provenientes de estudiosos da administração, do dia-a-dia das corporações, assim como experiências prévias de empresas renomadas.

O primeiro capítulo é inteiramente voltado aos Planos de Negócios: qual sua importância no momento de empreender; quais suas etapas de elaboração; quais informações são fundamentais e que devem constar em quaisquer modelos de

negócios. O segundo capítulo aborda do mesmo modo o Planejamento Estratégico, que pode facilmente ser inserido em um Plano de Negócios e, ambas, utilizadas como ferramentas norteadoras e gerenciadoras para resultados. Por fim são aplicados os conceitos em um projeto de empresa real, concebendo uma visualização prática de como deverão ser levantadas e inseridas as informações executivas, assim como as estratégias necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais.

O objetivo final do trabalho é propor um modelo de negócios que subsidie futuros empreendimentos, passivo a alterações que se façam necessárias, de acordo com as influências do cenário atuante.

1 O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS

O mercado da iniciativa privada demanda de forma agressiva a constante atualização dos empreendedores, aqueles que identificam oportunidades em mercados-alvo e as utiliza como fomento de norteio ao empreenderem um novo negócio. Porém, assim como um operário necessita de um manual de práticas comuns para desempenhar seu trabalho, um administrador também necessitará de um plano do negócio que embase suas ações, as quais partirão de dados precisos e poucas vezes intuitivos, que visam diminuir os riscos constantes do mercado e estreitar a nova empresa aos seus objetivos estratégicos.

PLANO DE NEGÓCIOS é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. (SALIM, 2001, p. 16).

Um empreendedor, ao objetivar um novo negócio, deve ser norteado por informações holísticas a respeito do mercado no qual planeja atuar, das pessoas envolvidas, desde colaboradores a futuros clientes, da cultura na qual estará inserido o negócio e para qual deverá se adaptar, entre outros. Para que seus objetivos possam ser atingidos de modo satisfatório, o empreendedor deve relevar quatro etapas básicas durante o planejamento e execução de seu projeto: a qualidade e a criação de valores em seus produtos e serviços; os processos e suas burocracias de controle; o planejamento e a prática de suas diretrizes; e a constante inovação, esta que garantirá frutos futuros e destaque da concorrência.

Apenas o plano de negócios não é o bastante para a manutenção da empresa no mercado. O psicológico dos colaboradores é, também, um fator importante ao se praticar uma liderança corporativa que seja vista como sadia e fundamental para a operação correta entre as esferas. É necessária a formação de uma equipe na qual todos os colaboradores desempenhem seus papéis e responsabilidades de modo cooperativo.

A vida do empreendedor é um constante aprendizado. Ele tem que adquirir conhecimentos em ritmo mais veloz do que as mudanças. E não há ninguém que possa lhe ensinar tudo isso. Ele é obrigado a aprender sozinho, rapidamente, e a colocar sua empresa em condições de vanguarda, à frente das demais. O maior diferencial de uma empresa emergente é o empreendedor e a equipe que ele forma em torno de si. E, também, o seu maior capital. (DOLABELA, 1999, p. 101).

O empreendedor é um ser social, uma pessoa que vive em um determinado meio (regional) e neste tem uma missão de troca com a sociedade. O perfil curioso é determinante para que informações das mais diversas naturezas possam atrair, e, a partir delas surgirem novas ideias inovadoras. Além do mais, é necessário colocar-se no lugar do outro, do colaborador ao cliente, sempre subjetivando o que as pessoas pensam de seu negócio, e sua importância na sociedade atuante.

Como agente motivador, o administrador detém a responsabilidade de incitar o comportamento curioso entre os colaboradores, pois, com um número maior de pessoas capazes de criticar e colaborar com situações sazonais do mercado, ou mesmo internos da empresa, a administração poderá incitar, identificar e utilizar ideias criativas que atinjam objetivos, ou solucionem problemas.

A imensa curiosidade não satisfeita nos bancos de escola lançava-a na busca ansiosa de conhecimentos em outros lugares, através de outras pessoas ou em fontes que ela mesmo garimpava. Adorava aprender por meio de conversas com pessoas pelas quais sentia respeito e simpatia. (DOLABELA, 1999, p. 35).

A comunicação entre os *stakeholders* deve ser constante e concreta, pois as relações sociais são determinantes para um negócio de sucesso. O bom relacionamento com os fornecedores, corroborando para melhores negociações comerciais; a valorização do capital intelectual e o investimento constante na capacitação dos funcionários, direcionando o aprendizado nos processos organizacionais, aumentando e garantindo a qualidade dos produtos e serviços oferecidos; e a relação com a sociedade, para qual é direcionada a razão de existir da empresa.

Uma das principais características do empreendedor de sucesso é a sua capacidade de estabelecer relações com pessoas que podem contribuir para o seu negócio. Ele é hábil na formação de sua rede, que vai se tornando elemento essencial de suporte à sua empresa. As relações funcionam mais ou menos assim. Para atingir os seus objetivos, um ponto no futuro aonde deseja chegar (definir as características de um produto ou conhecer mais sobre um processo de fabricação), o empreendedor busca pessoas que possam ajuda-lo. Tais pessoas, ao emitirem suas opiniões e transmitirem suas experiências, irão fazer com que o empreendedor tenha uma percepção mais profunda sobre o que quer. Assim, provavelmente, ele irá incorporar as contribuições a seus objetivos, alterando-os. (DOLABELA, 1999, p. 76)

O Plano de Negócios é um projeto do qual será viabilizado um empreendimento, um pressuposto detalhado das mais diversas informações executivas, desde análises socioambientais a custos, que possam minimizar riscos e determinar controles burocráticos para que todos os trâmites administrativos e jurídicos estejam de acordo com a proposta fim. São informações sobre a área atuante, quais produtos ou serviços serão oferecidos para a sociedade, levantamento dos patrimônios brutos e líquidos a partir da mensuração contábil, custos com matéria prima e funcionários, como serão praticadas as comunicações internas e externas, entre outros.

Entendera que o Plano de Negócios não garantiria o sucesso da empresa, mas evitaria que muitas decisões erradas fossem tomadas por falta de análise. (DOLABELA, 1999, p. 80)

O Plano de Negócios se trata, então, de um manual completo do negócio, no qual estarão descritas informações objetivas em sua maioria quantitativas (quanto à infraestrutura e viabilidade financeira), e qualitativas quando relacionadas a público-alvo, fornecedores, concorrentes e comunicação (oferta). Porém, não há um plano de negócios universal: cada empreendimento possui um determinado modelo de negócio, flexível e coeso com a proposta-fim. Cabe ao empreendedor modelar seu plano de negócios de acordo com as necessidades e objetivos de sua organização, sempre fiel à palavra que gerou e ainda gera sucesso e destaque às empresas no mercado atuante: inovação.

Comumente compartilhado entre os mais diversos Planos de Negócios, os Planejamentos devem estar incorporados a este manual. São eles: Planejamento

Estratégico, no qual estarão descritas as informações e ações de longo prazo ligadas às estratégias-fim da cúpula organizacional e demais esferas, a sua missão para com a sociedade, os seus valores organizacionais, norteadores de suas ações; seus objetivos estratégicos e sua visão de mercado, além de informações ligadas ao mercado e sociedade que subsidiarão ações iniciais. Já o Planejamento Tático é representado pelas informações e ações de médio e curto prazo, que visam a criação de mercados para trocas de bens de consumo. E por fim, o Planejamento Operacional, no qual serão difundidas as ações em curto prazo, geralmente operacionalizado pela área comercial ou de contato com o cliente, que será o canal final de vendas como também responsável pelo relacionamento de pós-venda.

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER, 2011, p.14)

Todo projeto que se preze, seja ele com fins lucrativos ou não, deve ser acompanhado de um plano de negócios, pois ele dará informações concretas da viabilidade do negócio, e captará recursos ou investimentos das partes interessadas. Em determinada natureza, se assemelha a um *folder* publicitário, o qual objetiva a venda de uma ideia e a compra da mesma por um determinado consumidor, não representado apenas pelos clientes potenciais, como também aos consumidores internos da empresa (colaboradores). É preciso que os funcionários, partindo do agente motivador (administrador), também comprem a ideia que a organização vende, dinamizando sua contribuição a partir da confiança aumentada.

O propósito de um plano de negócios é descrever e comunicar um projeto com ou sem fins lucrativos e como pode ser implementado, seja dentro ou fora de uma organização. A motivação de um plano de negócios também pode ser “vender” um projeto, seja para potenciais investidores ou para investidores internos. Um plano de negócios também pode servir como guia de implementação. (OSTERWALDER, 2011, p.268).

Alguns aspectos são compartilhados pelos especialistas em administração e elaboração de planos de negócios. Primeiramente o manual deve apontar para qual

segmento de clientes a empresa deve projetar seus esforços. São diferentes grupos, sejam eles compostos por pessoas ou organizações, que compartilham interesses semelhantes (quando possuem uma mesma necessidade que pode ser atendida por uma única empresa) ou distintos (quando possuem interesses diferentes, mas que são atendidos por uma única organização, como exemplo os hipermercados).

Os clientes podem ter rendas equiparáveis ou não, porém, se compartilham a necessidade de um determinado bem de consumo, podem ser alocados no mesmo segmento de mercado a ser explorado pelo plano do negócio, diferentemente do mercado de massa, no qual se concentram todos os tipos de consumidores, das mais variadas rendas e aspectos comportamentais.

Ao focar em um nicho de mercado, uma organização entende que os clientes compartilham necessidades, rendas e comportamentos semelhantes, facilitando ainda mais sua abrangência de acordo com esses aspectos. A maioria dos negócios representados pelas micro e pequenas empresas focam esses nichos, pois há maior facilidade na comunicação e no atendimento desta demanda específica.

Por outro lado, uma empresa com segmentos de clientes diversificados deve identificar clientes potenciais para seus produtos e/ou serviços distintos ou correlacionados, distinguindo suas ações para determinados clientes focais. Um exemplo de empresa com segmentos de clientes diversificados é a Microsoft, ao oferecer produtos (Ex.: Microsoft Office) e serviços (Ex.: Hotmail). São bens de consumo diferentes com propostas diferentes, porém com grau de complementariedade sensível entre eles.

Já as empresas que possuem uma Plataforma Multilateral que caracteriza seu segmento de clientes têm a missão de desenvolver e gerir uma plataforma na qual se agrupam seus diversos tipos de clientes, caracterizados como peças fundamentais no funcionamento de seu mercado. Uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, necessita criar uma rede de aceitação de seu produto (empresas que venham a aderir esta modalidade como canal de venda), uma rede de clientes que optem pelo cartão de crédito como modalidade de compra, e uma rede de instituições financeiras que formem parcerias para futuras renegociações e novos contratos.

Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Um Modelo de Negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. (OSTERWALDER, 2011, p. 20).

Determinado e discriminado no Modelo de Negócio o segmento de clientes para qual a empresa designará seus esforços, é preciso entender qual a necessidade ou desejo desses clientes em relação ao produto e/ou serviço ofertado, ou seja, quais valores estes clientes demandam e quais diferenciais competitivos deverão ser empregados nos bens de consumo para que sejam atendidas as necessidades de modo satisfatório.

Clientes são seres cognitivos e em sua maioria buscam algo além nas propostas de valores já oferecidas pelas empresas. Podem ser diferenciais competitivos representados pela novidade, muito comum no segmento de eletrônicos, ou de desempenho, podendo ser representado pelo mercado de *hardwares*; busca por produtos ou serviços personalizados, identificado pela customização direta do cliente em produtos comprados via *web*; valorização do design bastante característico do mercado de automóveis ou de joias; a opção pela marca, ligada ao status que o produto confere ao usuário, pondo-o psicologicamente em um patamar igual ou “acima” dos que o cercam; a opção do produto pelo preço em um mercado de concorrência agressiva como o de laticínios; os valores que visam a redução dos custos do cliente com determinado produto, como as lâmpadas de LED que propõe economia na conta de luz aliada ao desempenho e ciclo de vida estendido do produto; a redução de risco bem representada pelo mercado de seguradoras; a acessibilidade, como exemplo as locadoras de jatos particulares, que passam a atender clientes não tão ricos, mas que formam parcerias para contratar tais serviços com o compartilhamento dos gastos; e, por fim, os valores de conveniência agregada, a exemplo dos revolucionários iPhones, nos quais concentram diversos programas ligados à acessibilidade em um só produto.

A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. (OSTERWALDER, 2011, p. 22).

A empresa, ao definir as suas propostas de valores agregadas aos bens de consumo que ofertará, deverá desenvolver meios para que esses valores sejam propostos e conseqüentemente vendidos aos clientes. Os Canais de Venda são esses intermediadores, que detêm a comunicação da pré-venda, venda e pós-venda junto aos clientes. São meios que intermediam a relação empresa e cliente, seja na divulgação dos valores agregados aos bens ofertados, sejam a na manutenção da venda e retenção dos clientes no pós venda.

Existem canais de vendas distintos como os canais particulares diretos, representados pelos agentes comerciais, que farão a captação e venda direta dos produtos e/ou serviços ofertados utilizando como referência bancos de dados atualizados ou meios de comunicação como a telefonia e a internet; pelos colaboradores do SAC ou pelo *Ombudsman*, responsáveis pelo gerenciamento das vendas concretizadas, da manutenção e tentativa de retenção dos clientes insatisfeitos; ou mesmo canais particulares indiretos, podendo ser representado técnicas de propaganda como *merchandising*, *design* empregado nos pontos-de-venda, além de tudo que venha fortalecer e dinamizar esta relação empresa e clientes.

Outro tipo de canal são os canais de parcerias indiretas, quando uma empresa fornecedora depende das empresas de vendas finais para comunicar os valores de seus produtos, estando os clientes representados por essas empresas.

Independente de quais canais a empresa necessite operacionalizar, todos compartilham etapas que devem ser respeitadas para que o processo se concretize de modo satisfatório do início ao fim. Acima de tudo, é necessário que a empresa conheça intrinsecamente os bens de consumo que oferta, suas propostas de valores, o que os clientes esperam encontrar ao adquirir este bem, além dos aspectos físicos

relacionados à tangibilidade e segurança do mesmo. A avaliação deve estar disponível para ambos os lados, tanto para a empresa, ao medir o retorno e a possibilidade de retenção dos clientes adquiridos, como também a avaliação do processo de venda e da satisfação com o produto por parte dos clientes, através de SAC's ou outros meios, visando à melhoria contínua do processo de venda e revenda. A compra deve ser facilitada e com menor burocracia possível, permitindo o maior número de meios de adquirir os bens de consumo. A entrega deve não só atender, mas tentar sempre superar as expectativas do cliente em relação aos valores esperados, e, caso não atenda, necessário uma pós-venda de qualidade, que viabilize meios rápidos que solucionem uma possível falha em algum dos processos.

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. (OSTERWALDER, 2011, p. 26).

Estabelecidos os Canais de Vendas, é necessária, então, a manutenção desta relação empresa e clientes, denominada como Relacionamento com Clientes. Muitas empresas que vêm à falência desmerecem esta etapa, focando apenas na venda pura, sem a gestão da qualidade e do suporte que, atualmente, todos os clientes exigem das empresas. Não só a captação, a conquista de novos mercados, mas a retenção desses clientes podem significar novas vendas a partir da propaganda positiva que será compartilhada pelos clientes satisfeitos graças às boas experiências passadas.

As instituições financeiras são exemplo de empresas que necessitam uma excelente relação com seus clientes. No momento em que clientes necessitam de opções menos burocráticas como o banco eletrônico via *web*, os bancos se beneficiam com corte nos gastos dos insumos nas agências, com o atendimento focado às reais necessidades que exigem a presença da pessoa física nas agências, assim como evitam reclamações de clientes junto ao PROCON com a demora no atendimento acima do permitido junto ao Banco Central.

Deve-se então estabelecer canais de pré-venda, venda e pós-venda que possibilitem uma relação de ganho entre ambas as partes. No Modelo de Negócios deve constar quais serviços e quais especificidades comporão cada canal de relacionamento, possibilitando esta troca de informações e interesses.

No começo do processo, por exemplo, o Relacionamento com Clientes das operadoras de celular era guiado por estratégias agressivas de aquisição, envolvendo até telefones gratuitos. Quando o mercado se tornou saturado, as operadoras mudaram o foco para a retenção de clientes e o aumento da lucratividade média por cliente. (OSTERWALDER, 2011, p. 28).

O bom relacionamento com os clientes através dos canais de vendas garantirão as Fontes de Receita da empresa. Não só as vendas a vista, como também as vendas a prazo, gerarão renda instantânea ou recorrente, tendo como agente garantidor do retorno o pós-venda eficaz. Para que o lucro seja aferido, devem-se deduzir os custos e os gastos do total bruto, concedendo informações necessárias para a manutenção das práticas comerciais, de acordo com as expectativas de renda da empresa.

São muitas informações contidas nas Fontes de Renda, como a preferência por modalidade de pagamento ou a variação entre os tipos de modalidades; a recompra dos produtos; se os preços atendem ao preço esperado ou se deverão haver mudanças para o abatimento ou aumento do mesmo; os períodos de recessão e de aquecimento do mercado; quais os canais de compra mais optados pelos clientes, entre outras informações executivas que embasarão ações de melhoria em áreas coligadas.

Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. (OSTERWALDER, 2011, p. 30).

Uma empresa que oferece um bem de consumo deverá utilizar-se de insumos, ou seja, de Recursos Principais que possibilitem o desenvolvimento desses produtos e/ou serviços com seus respectivos valores agregados. Os recursos podem ser tangíveis – como a matéria prima física – ou intangíveis - como a capacidade intelectual dos colaboradores -, e devem ser levados em consideração para que seja alcançada a efetividade na troca entre a organização e seus clientes. Ao exemplo, uma produtora de filmes deverá ter como insumos desde câmeras filmadoras a atores com a destreza necessária ao representar um papel cênico.

Devem estar discriminados no modelo de negócio todos os insumos necessários para cada etapa da empresa: da produção ao pós-venda.

Cada Modelo de Negócios requer Recursos Principais. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do Modelo de Negócios. Um fabricante de microship requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microship se concentra mais nos recursos humanos. (OSTERWALDER, 2011, p. 34).

Não há um padrão de Modelo de Negócios quando cada organização possui uma realidade diferente da outra, e é assim com suas Atividades-Chave. O plano deve identificar quais são as atividades principais de uma empresa. Caso esta seja uma empresa de manufatura, a exemplo da Nestlé, sua atividade-chave será ligada à produção dos bens de consumo e a gestão da qualidade. Já uma empresa de consultoria visa à resolução dos problemas das organizações contratantes, nas quais devem ser levantados os problemas distintos se as soluções cabíveis. Uma atividade-chave bastante atual é as de Plataformas, a exemplo dos bancos com seus serviços disponíveis através da *web*, no qual dinamizam os serviços entre instituição financeira e clientes, gerando benefício para ambos.

Cabe a essas empresas a promoção de suas atividades-chave e a qualidade empregada nas mesmas, visando não só o compra destes valores pelos clientes como a retenção dos mesmos, os quais fortalecerão o sentimento de que foi feito um bom investimento.

O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar. (OSTERWALDER, 2011, p. 36).

As Parcerias Principais é outra etapa crucial a ser descrito no Modelo de Negócio. Nela constarão quais são as alianças entre empresa e fornecedores que resultarão em possíveis abatimentos nos custos de compra dos insumos, os fornecedores que interessam a organização ou que atenderiam uma demanda específica, ou mesmo a troca de benefícios, a exemplo de uma loja que tem seu *design* desenvolvido e com ajuda financeira por parte de um fornecedor potencial em troca de uma fidelidade comercial; o abatimento de valores de acordo com a sazonalidade do mercado, entre outros benefícios.

As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. (OSTERWALDER, 2011, p. 38).

Não mais importante, porém crucial à longevidade do negócio, a Estrutura de Custo deve abranger toda a corporação: desde os custos de produção aos custos com a limpeza. Todos os processos descritos no Modelo de Negócio envolvem custos, seja no treinamento dos funcionários, na promoção de vendas intermediada por uma Agência de Publicidade, ou a compra de papéis para a impressão de documentos burocráticos. Porém, há um grau de relevância entre os custos e a que se destinam.

Os custos fixos, relacionados ao pagamento de funcionários, valor do aluguel ou impostos, entre outros, se caracterizam pelo seu grau de imutabilidade. Geralmente não mudam a não ser que alguma razão bastante relevante o faça. Estão presentes em todas as organizações e são os custos principais das organizações. Quanto aos custos variáveis, são mais comuns em prestadores de serviços no momento em que cada serviço desempenhado tenha sua especificidade. Também existente em todas as organizações, pode ser representado pela conta de

luz, ou mesmo o aumento no consumo de papéis para documentos necessários ao efetivar transações.

Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns Modelos de Negócios, entretanto, são mais direcionados pelos custos que outros. As linhas aéreas 'econômicas', por exemplo, têm construído Modelos de Negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo. (OSTERWALDER, 2011, p. 40).

As fases de planejamento do Modelo de Negócios são compostas das mais diversas informações executivas totalmente associadas entre si. O administrador tem então o dever de identificar, descrever, caso necessário alterar, ampliar, divulgar, operacionalizar e gerenciar esses dados para que a operacionalização deste manual aconteça de modo correto e contínuo. A mutabilidade do documento é factível e muitas vezes se faz necessária.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo de análises no qual uma organização definirá suas políticas, valores, objetivos e estratégias para o setor atuante e para seus *stakeholders*, ou seja, todos aqueles que afetam diretamente ou indiretamente o empreendimento. É um documento crucial para a inserção e manutenção da empresa ou organização pública no seu ambiente de atuação, e tem por objetivo posicionar a empresa frente às constantes mudanças de cenário - externo e interno -, apontando dados norteadores que possam evitar ou reduzir prejuízos ou debilidades. O documento, durante sua elaboração, deve ser aplicado uma visão analítica, abrangendo o ambiente no qual se situa a empresa, qual sua definitiva missão frente à sociedade, quais suas estratégias para alcançar seus objetivos. No caso o estratégico é um planejamento puramente organizacional que ao passo de sua elaboração, surgem outros dois planejamentos subsequentes: tático e operacional.

O planejamento estratégico é um esforço para que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais. Assim, analisam-se as oportunidades e as ameaças vindas tanto de fatores internos à organização quanto de fatores externos. Por outro lado, identificam-se também quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação ao negócio. Essa análise, efetuada de forma sistemática, permite à empresa direcionar o futuro do mercado, elaborando metas e objetivos que atendam às variações do mercado. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 33).

É no plano estratégico que serão distribuídas a teoria – representada pelas estratégias que virão a se embasar nos conceitos teóricos e experiências prévias de cases ou *benchmark* - e a prática – representada pelas ações que visam o cumprimento das metas estabelecidas pelos objetivos estratégicos – Este conjunto de informações executivas cruciais para o funcionamento do órgão administrativo deverão ter caráter completo, sucinto e direto, para que a cúpula possa, juntamente com os gerentes das esferas subordinadas, desenvolverem o planejado com efetividade.

Este plano é desenvolvido de modo crítico e analítico, aplicado pela alta cúpula das organizações – presidentes, diretores – e tem o papel de posicionar a empresa no seu mercado de atuação. São adotados métodos de manipulação das informações, necessárias para as ações que visam alcançar seus objetivos; métodos de difusão dessas informações entre os colaboradores, visando integrá-los; métodos de relacionamento entre os setores envolvidos; ou seja, todos os tipos de métodos que dinamizem os processos e que resultem no reconhecimento desta empresa no mercado atuante – corroborando para o reconhecimento de sua missão pela sociedade - e a aproxime da sua visão através do cumprimento e atingimento dos objetivos estratégicos pré-estabelecidos.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos. (OLIVEIRA, 2010, p.4).

Na medida em que estão estabelecidas a visão e a missão da organização, fazem-se necessárias as análises ambientais das quais se extrairão informações como as fortalezas e debilidades da organização (ambiente interno) assim como as oportunidades e ameaças constantes do mercado (ambiente externo). Ambas as esferas corroboram com conhecimentos estratégicos – os quais comporão as estratégias - que devem ser identificados pela sua viabilidade e solidez, para posteriormente serem utilizados para a estipulação o do conjunto de metas que viabilizem os objetivos estratégicos almejados.

É de responsabilidade da cúpula administrativa a devida implementação e o gerenciamento dessas estratégias na organização, através da integração das equipes e da divulgação eficiente entre as diversas áreas e suas hierarquias, incitando os colaboradores a aplicarem as estratégias no desempenho de suas funções. Através de relatórios que mensurem o retorno das ações, o administrador pode identificar onde estão ocorrendo falhas ou acertos, quais processos devem melhorar ou continuar, para que a empresa caminhe rumo ao sucesso esperado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

A dificuldade das organizações em definir a sua missão está na identificação da sua razão de ser, qual o propósito de suas ações no âmbito socioeconômico, qual papel exerce e para quem exerce no mercado ou sociedade. É um termo comum entre todos os tipos de organização e de alta importância, pois é para o cumprimento dele que se embasarão as ações estratégicas. Por exemplo, uma empresa fabricante de preservativos tem a missão de promover segurança durante as relações sexuais dos usuários, ou a prevenção de doenças sexualmente transmissíveis; já uma organização pública, como o Ministério da Educação, tem como missão prover educação de qualidade a custo zero para a população de um país.

Trata-se de um conceito amplo e com determinada continuidade em relação aos esforços de troca com a sociedade, e tem a importância de nortear todos os colaboradores envolvidos ao exercerem suas funções no órgão, visando atingir os objetivos estratégicos em concordância aos propósitos estipulados pela cúpula administrativa. Seu caráter de longo prazo aplica uma imutabilidade ao termo, porém não descartada caso haja necessidade de adequação aos reais objetivos estratégicos.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 50).

A visão é o local que as empresas querem ocupar, em um determinado prazo ou com determinado limite, no mercado atuante. Como ela se vê, caso pratique o planejado e concordante à sua missão, em um futuro de sucesso. Juntamente com a missão, vem embasar a linha de raciocínio do planejamento a ser elaborado, além de ter natureza estimulante no momento em que visa assumir uma fatia de mercado a partir de diferenciais competitivos.

Para exemplo, uma empresa do ramo de extração almeja ser reconhecida como a pioneira em produção de forma sustentável – com interesse na valorização de sua imagem institucional pelo mercado e sociedade – de um determinado país, destacando-se da concorrência a partir do uso de novas tecnologias; ou uma fabricante de telefones celulares e destaca-se como pioneira em produzir telefones móveis que utilizam a energia solar para a recarga de suas baterias.

Neste livro, visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2010, p. 65).

Diretamente ligado à visão empresarial estão os objetivos estratégicos, para os quais se voltarão os esforços e ações dos colaboradores. É o ponto final, no qual se constata que houve eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e que foram operacionalizados de maneira correta os planejamentos de cada esfera, desde o estratégico ao operacional. Um time de futebol, no caso, objetiva o gol, enquanto um time de basquete objetiva a cesta. É o destino almejado por toda e qualquer organização.

Uma empresa pode ter objetivos gerais e exclusivos (caso seja necessário o estabelecimento de metas e objetivos para cada área em específico). São os diretores, gerentes, coordenadores e supervisores os responsáveis pela motivação e direcionamento de suas equipes com a finalidade de atingi-los, respeitando prazos e normas que subsidiem tal esforço empresarial.

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra. (OLIVEIRA, 2010, p.145).

Para que sejam atingidos os objetivos, são necessárias estratégias, ou seja, ações fundamentadas levando em consideração os dados mercadológicos quantitativos e qualitativos da empresa, sempre, obedecendo aos valores e princípios estipulados em sua missão e visão. Uma equipe de corrida pesquisa previamente as condições climáticas de uma competição para adotar a estratégia correta: caso esteja previsto chuva, será necessário adotar a estratégia de utilizar pneus para tal condição climática; ou, caso o percurso seja menor, reduzir a quantidade de paradas nos boxes para melhor aproveitamento do tempo de corrida em pista. Em resumo, são os melhores caminhos a serem percorridos para que o destino final (objetivo estratégico) seja alcançado.

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos. (OLIVEIRA, 2010, p. 181).

Em suporte às estratégias surgem os projetos (planejamento tático) e os planos de ações (planejamento operacional), nos quais serão compostos por informações de como operacionalizar as estratégias previamente estabelecidas, e para os quais as organizações concentram seus esforços para que projetos se tornem realidade. Em síntese, trata-se de tutoriais nos quais os administradores trabalharão para estruturar, viabilizar através de sua operacionalização e gerenciar suas etapas, de modo que tudo funcione como um quebra-cabeça: com início, meio e fim.

O projeto é composto de informações executivas e de planos de ação, porém tem compromisso com a estruturação e alocação de insumos, que nortearão as ações subsequentes; já o último está ligado às ciências no desempenhar de suas funções (Ex.: departamento de marketing), com indicadores de quando, onde e como deverão atuar. As organizações, tanto públicas ou privadas, encontram

dificuldades em efetivar tanto projetos quanto planos quando há divergência entre as informações executivas, ou mesmo quando há troca de administrador ou operador, e não há o repasse das informações cruciais para sua viabilização.

Um dos aspectos mais importantes para a efetiva interação dos planejamentos estratégico e tático com o planejamento operacional, e também com a estrutura organizacional, é uma adequada interligação entre os projetos e os planos de ação. (OLIVEIRA, 2010, p.248).

São vários os processos vistos até aqui, e todos eles estão passíveis ao erro. Visando minimizar esses erros que prejudicam os processos e conseqüentemente a efetividade das ações, é necessário um controle por parte dos gestores e operadores. Todos estão envolvidos no resultado final, e, a comunicação entre as áreas e dentro delas é de suma importância para o aumento da qualidade na execução. Após as ações, é possível levantar-se dados que apontem o sucesso ou o fracasso, e, ambos estão passivos a melhorias.

Todas as organizações possuem controles e avaliações distintas, porém, compartilham algo em comum: a constante necessidade do aperfeiçoamento de seus processos, fator que as aproxima de sua visão estratégica.

3 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS - O MODELO DE NEGÓCIOS, O QUADRO CANVAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO -.

Mediante o fato de cada organização possuir um modelo de negócios específico para sua realidade corporativa, teóricos propõem ferramentas simplificadas que reúnem etapas cruciais presentes na maioria dos planos de negócios. O quadro Canvas é um representante dessas ferramentas. Desenvolvido a partir dos conceitos da administração, e aperfeiçoado com a evolução do mercado, este modelo de negócios reúne as etapas que embasarão as estratégias e objetivos, assim como o comportamento da organização perante o mercado atuante.

Entre as primeiras etapas que constam neste documento, além das informações quanto à estrutura de custos e fontes de receita, devem estar especificados os principais parceiros da empresa, que envolvem fornecedores dos insumos (principais recursos) e demais parcerias comerciais que possibilitarão a troca de bens de consumo entre empresa e consumidor. Estas parcerias deverão estar relacionadas às atividades fim da empresa, ou seja, suas principais atividades no mercado e quais os valores agregados que serão propostos nesta troca. No projeto a ser desenvolvido, a principal atividade do empreendimento será o mercado varejista de suplementos alimentares.

Determinados a parte inicial de produção e concepção do produto ou serviço ofertado, é necessária a determinação dos canais de venda e formas de contato com os clientes finais e potenciais, determinando informações quantitativas e qualitativas deste público de interesse, visando uma melhor efetividade na captação, relação e retenção de clientes. Todas as informações deverão constar neste quadro do modelo Canvas, que facilita a visualização de todo o empreendimento em uma só estrutura de processos, e fornece aos gestores informações que posteriormente embasarão o processo de planejamento estratégico da organização, determinando quais serão as ações necessárias para que os objetivos ambicionados sejam alcançados.

3.1. O quadro Canvas

3.2 O Plano de Negócios – NUTRI FX

3.2.1 Setor de atividade da empresa

Varejo de suplementos alimentares.

3.2.2 Enquadramento jurídico e tributário da empresa

Sociedade limitada (LTDA). Simples nacional.

3.2.3 Patrimônio líquido

3.2.3.1. Capital social

R\$ 150.000,00

3.2.3.2. Reservas de capital

R\$ 50.000,00

3.2.3.3. Reserva de lucros

20%

3.2.4 Principais bens de consumo

Serão comercializados suplementos alimentares nacionais e importados, além de acessórios ligados à prática esportiva e à musculação, como garrafas térmicas, luvas, cintas de proteção.

3.2.5 Público-alvo

Público-alvo constituído de praticantes de atividades físicas ou futuros praticantes devido à necessidade de melhoria na saúde. Pessoas de 15 a 60 anos de idade, pertencentes às classes A, B, residentes no setor Noroeste de Brasília.

3.2.6 Principais concorrentes

Lojas de suplementos alimentares situadas no Plano Piloto de Brasília, e que façam entrega *delivery* para moradores do Noroeste, além de grandes sites varejistas como NETSHOES e BodyBuilding.com.

3.2.7 Comunicação e promoção

A empresa contará com website que funcionará tanto como canal de vendas quanto atendimento ao consumidor, disponibilizando um SAC para reclamações, elogios ou propostas inovadoras que serão debatidas entre os sócios. Propaganda local também será feita, com panfletos promocionais que visarão captar novos clientes, ou reter antigos através de promoções específicas.

A loja contará com a comunicação visual provida pelo fornecedor principal, além de merchandising e disponibilização dos produtos de acordo com sua especificidade ou valor agregado.

3.2.8 Total de vendas/mês

O total de vendas estimado por mês será de R\$ 30.000,00.

3.2.9 Frequência das compras

Frequência mensal para compras de suplementos, e semestral para compra de acessórios.

3.2.10 Prazo médio de pagamento aos fornecedores

30 D.F.M (30 dias fora mês).

3.2.11 Prazo médio de recebimento das vendas

15 D.F.M (15 dias fora mês).

3.2.12 Investimento em capital fixo

Será reservado um capital de R\$ 30.000,00 para reformas e aquisição de maquinário como computadores.

3.2.13 Investimento em capital de giro

O investimento inicial em mercadorias será em torno de R\$ 40.000,00.

3.2.14 Estimativa do novo faturamento após investimento

Prazo de 90 dias (3 meses).

3.3 Planejamento Estratégico – NUTRI FX

3.3.1 Negócio

Suporte à alimentação.

3.3.2 Missão

Oferecer suplementos de qualidade aliado à assessoria nutricional, contribuindo na melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes, além de potencializar resultados esperados.

3.3.3 Visão

Ser a referência em nutrição esportiva em Brasília, se diferenciando pelos serviços de total apoio ao cliente agregados.

3.3.4 Princípios e valores

Fornecer suplementos alimentares e acessórios para prática esportiva de altíssima qualidade, com o melhor custo x benefício do mercado brasileiro.

Agregar serviços de suporte e assessoria ao cliente, formando parcerias com nutricionistas e fornecedores, hora concebendo descontos em consultas, hora concebendo brindes para clientes potenciais.

Não à prática da venda casada, utilizando-se da ética e clareza ao serem propostos produtos aos clientes. Os produtos oferecidos devem ser coniventes com a real necessidade do cliente.

Manter nossos clientes constantemente atualizados a respeito de novidades a respeito dos produtos, assim como mudanças nas diretrizes da ANVISA.

Valorizar o tempo do cliente, oferecendo soluções suplementares à alimentação daqueles que necessitam melhoria na qualidade de vida e bem estar.

3.3.5 Análise do ambiente

3.3.5.1 Análise interna da organização

No quadro a seguir serão confrontadas as forças e fraquezas do ambiente interno, em duas esferas: frente aos concorrentes e frente à própria empresa.

Quadro 2 – Análise interna NUTRI FX

NÓS INTERNAMENTE		NÓS EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Parceria com marcas renomadas.	Menor negociação com outras marcas renomadas.	Representantes de marcas exclusivas.	Outras marcas, muito fortes, não têm negociação conosco, mas tem com a concorrência.
Vários canais de comunicação junto aos clientes.	Falta de colaborador para operacionalizar a comunicação.	Formação de parcerias junto às redes sociais; utilização do Instagram para divulgação e formação de novas parcerias, pois se trata de rede social em constante expansão.	Algumas concorrentes da praça já praticam tal abordagem em redes sociais em expansão.
Vários canais de venda: PDV, website, Redes Sociais, Delivery via telefone.	Demanda pode superar a oferta e prejudicar o atendimento e venda.	Os concorrentes da praça sofrem com os mesmos problemas de pessoas e demanda.	Os concorrentes globais, além de praticarem preços abaixo dos praticados no mercado brasileiro, exportam para o Brasil, além de agregarem diversos serviços que nenhuma loja do Brasil pratica.
Loja com proposta conveniente aos moradores da região, em relação à disponibilidade, produtos e preço.	Falta de compradores por se tratar de um bairro com recente e com alta especulação imobiliária.	Única loja do ramo em um raio de mais de 1 km.	Possível surgimento de uma loja do mesmo ramo na localidade; lojas de regiões próximas atendem o novo bairro; ameaça de sites varejistas renomados (Ex.: NETSHOES).
Parceria com nutricionistas renomados.	Deverá haver repasse de parte do lucro das vendas entre empresa e nutricionistas colaboradores.	O serviço de auxílio nutricional via web e abatimento nos valores de consultas.	Concorrentes possuem parcerias com sites especializados em nutrição.

Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

3.3.5.2 Análise externa da organização

A análise no quadro a seguir relaciona as oportunidades e ameaças externas frente aos públicos de interesse, ordenados pela importância (alvo, secundário e legal). A relação visa disponibilizar informações estratégicas que possam viabilizar futuras ações.

Quadro 3 – Análise externa NUTRI FX

PÚBLICO RELEVANTE	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Público-alvo residente próximo ao PDV.	Conveniência pela falta de opções. Público caracterizado como ativo, com alto poder aquisitivo, e que valoriza a estética acima da manutenção da saúde. Previsão de inauguração de grandes redes de academias no bairro.	Surgimento de empresas concorrentes do mesmo ramo, provenientes de grandes franquias. O alto poder aquisitivo confere possível experiência em importações, tendendo a optarem pela compra em grandes empresas internacionais. Possibilidade de lojas instaladas dentro de academias localizadas na região.
Público-alvo secundário, formado pelos trabalhadores da região.	Fortes parcerias com marcas nacionais, com qualidade equiparável às importadas, porém com alta acessibilidade. Desconto junto às empresas empregadoras, estimulando os funcionários a praticarem atividade esportiva e ao mesmo tempo demonstrar aos empregadores os benefícios que a vida saudável trás para o trabalhador.	Sites concorrentes de grandes varejistas oferecem os produtos nacionais com o menor preço possível. Acesso precário aos produtos ofertados devido à baixa renda, ao mesmo tempo que a falta de informação pode decorrer em preferência a métodos ilícitos (anabolizantes).
Governo	Constante atualização nas leis da ANVISA e tendência a maior flexibilidade e liberação de substâncias ainda não analisadas pelas autoridades responsáveis.	Do mesmo modo que a liberação de ingredientes e suplementos pode ocorrer, há um protecionismo proibitivo tanto da sociedade quanto das entidades que detém a análise e pesquisa destas substâncias.

Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

3.3.6 Objetivos

As informações executivas, obtidas nas análises do ambiente interno e externo da organização, fundamentam o quadro a seguir, no qual objetivos estratégicos serão propostos e divididos de modo cronológico, iniciando-se do tema da ação, a descrição detalhada do que será feito, o prazo estipulado para o cumprimento da ação e o indicador de efetividade.

Quadro 4 – Objetivos estratégicos NUTRI FX

PAINEL DE CONTROLE DOS OBJETIVOS			
TEMA	AÇÃO DO OBJETIVO	PRAZO	INDICADOR DE DESEMPENHO
Inauguração do PDV com festa de boas vindas.	Elaborar um coquetel saudável para os clientes potenciais, com sucos de frutas e lanches naturais que possam combinar com os produtos a virem ser oferecidos. Para ter acesso à festa, basta o convidado deixar seu nome e e-mail para que possa receber ofertas exclusivas.	25 dias após término da reforma do PDV.	Por volta de 100 convidados que compareceram ao evento deverão estar cadastrados no banco de dados especial.
Parcerias com nutricionistas renomados	Checar a viabilidade de se formar parcerias com nutricionistas ou órgãos ligados à nutrição, visando desmistificar o uso de suplementos legais no Brasil.	10 dias após o término do PDV.	Parceria com pelo menos um nutricionista que virá a ser colaborador indireto da NUTRI FX.
Parcerias com grupos de prática esportiva	Formar parcerias através de redes sociais ou em eventos, a fim de conceder descontos e ofertas especiais em troca de boca-a-boca positivo e promoção da imagem institucional.	90 dias após a inauguração da loja.	Surgimento de eventos nos quais a NUTRI FX dará suporte aos parceiros esportistas, provendo água, frutas e tenda para o bem-estar dos atletas.

Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

3.3.7 Premissas estratégicas

O próximo quadro apresenta as necessidades de mercado (determinante) que demandam ações estratégicas (o que fazer) para promover e estabelecer o empreendimento no mercado atuante, desenvolvendo estratégias de marketing (como fazer) que possam viabilizar o negócio junto ao público de interesse.

Quadro 5 – Premissas estratégicas NUTRI FX

ESTRATÉGIAS		
DETERMINANTE	OBJETIVO (O que fazer)	ESTRATÉGIA (Como fazer)
Necessidade de promoção da loja entre os moradores do bairro.	Inauguração do PDV com festa de boas vindas.	Elaborar um coquetel saudável para os clientes potenciais, com sucos de frutas e lanches naturais que possam combinar com os produtos a virem ser oferecidos. Para ter acesso à festa, basta o convidado deixar seu nome e e-mail para que possa receber ofertas exclusivas. Será um meio de obtermos, através do consenso, os dados de futuros clientes.
Necessidade de agregar valor através de serviços diferenciados à proposta do negócio.	Parcerias com nutricionistas renomados	Formar parcerias com nutricionistas ou órgãos ligados à nutrição, visando desmistificar o uso de suplementos legais no Brasil.
Interação e parceria com futuros clientes potenciais.	Formar parcerias através de redes sociais ou em eventos, a fim de conceder descontos e ofertas especiais em troca de boca-a-boca positivo e promoção da imagem institucional.	Frequentar e socializar com os principais grupos de atletismo, musculação, fisiculturismo, corrida, atletismo e demais esportes, visando a captação da maior quantidade possível de novos clientes.

Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

3.3.8 Plano de ação

O plano de ação é uma ferramenta de controle composta pelas estratégias que virão a ser operacionalizadas, relacionando as ações a seus prazos (tempo limite de efetivação da operação), determinando o responsável pela operação (gestor ou coordenador operacional), e indicando o limite de gastos a ser respeitado para cada ação.

O controle das ações tem sua importância ao determinar o grau de efetividade do planejamento e execução, e proverá indicadores que venham implicar alterações ou renovação das ações estratégicas em novas oportunidades ou necessidades. No caso da empresa NUTRI FX, é representado no quadro a seguir.

Quadro 6 – Ações das estratégias NUTRI FX

TEMAS ESTRATÉGIAS/ OBJETIVOS	A solução de suplementos no Noroeste.	Nutrição e assessoria juntos.	NUTRI FX, fortalecendo os efeitos do seu treino.	PRAZO	RESPONSÁVEL	RS
Inauguração do PDV com festa de boas vindas.	x	x	x	25 dias	Eduardo	R\$ 5.000,00
Parcerias com nutricionistas renomados		x	x	10 dias após inauguração	André	N/D
Formar parcerias através de redes sociais ou em eventos, a fim de conceder descontos e ofertas especiais em troca de boca-a-boca positivo e promoção da imagem institucional.			x	90 dias	André	R\$ 5.000,00

Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

O modelo de negócios aliado ao planejamento estratégico forma uma ferramenta completa de estruturação e gerenciamento de uma organização. As etapas possuem caráter abrangente, contemplando empresas públicas e privadas, viabilizando a operacionalização do que foi planejado de forma objetiva e direta. Os indicadores vêm a auxiliar na mensuração dos resultados, apontando falhas – que exigirão alterações - ou sucessos, fomentando e direcionando os administradores em seus próximos passos.

O empreendimento proposto nesse trabalho, relacionado à empresa NUTRI FX, é um exemplo de como utilizar as ferramentas ao planejar, executar e gerenciar ações estratégicas no cenário atuante, e totalmente aplicável em outras empresas, seja pública ou privada.

CONCLUSÃO

A definição de um modelo de negócios no perfil de um empreendimento, aliado a um planejamento estratégico completo, sucinto e com alto grau de aplicabilidade, são as propostas deste trabalho no momento em que fundamenta teoria e prática a partir de uma didática simples e objetiva. Um manual que aborda dois processos de planejamento com altíssima importância desde a cúpula às áreas operacionais de uma organização. O Brasil, caracterizado como país composto de micro e pequenas empresas, demonstra carência de embasamento teórico e prático em relação aos modelos de gestão estratégica compartilhada entre as organizações, fato comprovado pelo domínio do mercado por empresas multinacionais, na sua maioria sociedades anônimas. Faz-se necessário um trabalho desmistificador, que clareie e facilite a compreensão entre os gestores deste tema tão global e compartilhado por todas as organizações.

Assim como todo conhecimento, é um composto de ideias estruturadas que possuem início, meio e fim; mas que não é uma verdade absoluta ao ter em mente que cada cenário é um cenário. A mutabilidade das informações e a flexibilidade do conhecimento são necessárias aos modelos e planos empresariais no âmbito competitivo.

No caso proposto, é vislumbrada a viabilidade de implementação do empreendimento, o qual fora planejado desde os conceitos básicos da administração às técnicas mercadológicas mais atuais, como o modelo de negócios Canvas, no qual é possível visualizar de modo integrado todas as etapas do projeto e das ações estratégicas determinantes ao negócio.

REFERÊNCIAS

- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2012.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- FINCH, B. **Como redigir um plano de negócios**. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997,
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OSTERWALDER, A. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- SALIM, C. S. et. al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SEBRAE SÃO PAULO. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf. Acesso em: 17 jun.2014.

Quadro 1 – O quadro Canvas

<p>PRINCIPAIS PARCEIROS Os principais parceiros da NUTRI FX são os fabricantes MHP e MuscleMeds. Nossos principais fornecedores são marcas nacionais como Performance Nutrition, NeoNutri, Gambli e Salto's, assim como as renomadas internacionais MuscleMeds, MHP, Optimum e Dymatize. Os recursos cruciais que serão adquiridos com nossos parceiros comerciais são a reforma da loja nas cores institucionais das marcas, melhor negociação e abatimento nos valores dos insumos, assim como brindes que serão disponibilizados aos nossos clientes finais. Nossos parceiros executam propaganda massiva em vários canais de comunicação, tanto no Brasil quanto em outros países, proporcionais à força da marca estabelecida.</p>	<p>PRINCIPAIS ATIVIDADES Mercado varejista de suplementos e acessórios para atividade física através de diversos canais de venda. As vendas se darão através da loja física, website, telefone, redes sociais e instagram. Quanto ao relacionamento com os clientes, haverá uma urna no PDV para captar as reclamações ou solicitações dos clientes, além de SAC virtual através do website e redes sociais. Nossa fonte de receita será a venda de suplementos alimentares e acessórios para prática de atividade física indoor e outdoor.</p>	<p>PROPOSTAS DE VALOR Melhoria na qualidade de vida a partir do fornecimento de suplementos e acessórios para prática esportiva, além de assessoria nutricional. A NUTRI FX visa contribuir com suplementos alimentares de altíssima qualidade a fim de sanar a carência de substâncias, ou mesmo para potencializar resultados através da atividade física. Além de prover suplementos alimentares e acessórios para a prática esportiva, a NUTRI FX fará parcerias com nutricionistas para os quais direcionaremos nossos clientes com abatimento no valor da consulta. O tempo é o maior inimigo da alimentação saudável, e, para aqueles que têm a necessidade de incorporar um suplemento à sua alimentação, forneceremos exatamente o que os clientes necessitam para melhorarem sua saúde e qualidade de vida. O produto mínimo viável será representado pelo complexo vitamínico.</p>	<p>RELAÇÕES COM CLIENTES Cadastro de clientes a cada compra realizada; banco de dados cadastrais, mediante autorização, das compras efetuadas no website; ligação de aniversário oferecendo descontos ou brindes; solicitações de melhorias mediante SAC online conferem descontos a clientes insatisfeitos. Serão feitas ações promocionais antes da abertura da empresa através das redes sociais, além de parcerias com grupos de prática esportiva conferindo descontos. Utilizaremos os canais de comunicação para relacionamento.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Público-alvo constituído de praticantes de atividades físicas ou futuros praticantes devido à necessidade de melhoria na saúde. Pessoas de 15 a 60 anos de idade, pertencentes às classes A, B, residentes no setor Noroeste de Brasília. Renda mensal de três salários mínimos.</p>
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS Dentro os custos fixos são destinados mensalmente R\$ 1.000,00 para limpeza e conservação, estando inclusos o salário do funcionário responsável e também o custo com material de escritório (papéis, canetas, cartões pessoais); R\$ 4.000,00 destinados ao aluguel e ponto da loja; e R\$ 500,00 destinados à segurança e vigilância. Quanto aos custos variáveis serão destinados todo mês R\$ 15.000,00 para as mercadorias (custo mais caro) e R\$ 1.000,00 destinados às contas de água e luz; e R\$ 2.000,00 com propaganda e marketing.</p>	<p>PRINCIPAIS RECUSOS Fortalecimento e melhor negociação junto aos parceiros e fornecedores a fim de obter grandes descontos e beneficiar o cliente com o melhor preço do mercado. Os canais de distribuição serão o PDV, website, telefone e redes sociais. Relacionamento constante com os clientes através das redes sociais, e-mail, telefone (para possível revenda ou simples atendimento. Nossa fonte de receita será a venda de suplementos alimentares e acessórios para prática de atividade física indoor e outdoor.</p>		<p>CANAIS Os principais canais para atingir os clientes-alvo serão a venda através do website, as redes sociais pelo poder de segmentação, além do PDV localizado em local estratégico. Os concorrentes são agressivos no uso dos canais para comunicarem seus clientes. Utilizam as ferramentas que serão utilizadas, porém, demonstram pontos fracos como: tempo de entrega, valor do frete, serviços não agregados. O PDV é o principal canal por localizar-se em local estratégico e carente de lojas do mesmo ramo, além do melhor custo-benefício. Os websites e redes sociais, porém, têm mais facilidade de comunicação.</p>	
			<p>FONTES DE RECEITA Nossos clientes estão dispostos a pagar até R\$ 450,00. Atualmente a concorrência oferece o mesmo custo ao cliente por R\$ 550,00. A modalidade de receita se caracteriza pelas compras na modalidade crédito, além de parcelamento no débito para bancos que tenham essa portabilidade. A NUTRI FX visa um lucro de 60% acima do custo do insumo, tendendo a um retorno de longo prazo.</p>	