

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACQUELINE PRISCILA MACHADO

**ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE  
NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: TWO DREAMS**

CURITIBA  
2018

JACQUELINE PRISCILA MACHADO

**ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A O CONSTRUÇÃO DO PLANO DE  
NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: TWO DREAMS**

Projeto apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Gestão da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

CURITIBA  
2018

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

JACQUELINE PRISCILA MACHADO

**ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE  
NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: TWO DREAMS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de obtenção do grau de Gestor da Informação, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto  
Orientador - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

---

Prof. Dra. Iomara Scandelari Lemos  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

---

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

Curitiba, 19 de novembro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha sogra Josefina Lima da Silva (in memoriam), que em algum lugar deve estar vibrando com a minha vitória.

Agradeço ao meu marido Adriano Lima da Silva, que ao longo desses meses me deu não só força, mas apoio para vencer essa etapa da vida acadêmica.

Agradeço aos meus pais Jossemari Machado e Luiz Roberto Machado, pelo apoio, força e amor incondicional.

A Senhorita Camila Botelho, proprietária da Two Dreams, por disponibilizar informações e abrir as portas da sua empresa para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu professor orientador José Simão de Paula Pinto que foi muito importante no processo de desenvolvimento deste trabalho.

Quero agradecer, também, a esta instituição de ensino que me proporcionou momentos e ensinamentos que vou levar comigo para sempre. Aos meus professores e professoras, deixo também meu agradecimento por tudo que aprendi com vocês.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Que todos os nossos esforços estejam sempre focados no desafio à impossibilidade. Todas as grandes conquistas humanas vieram daquilo que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

## **RESUMO**

Nos últimos anos o cenário da crise financeira vem se estabelecendo, e as empresas precisam procurar formas de se manterem vivas e competitivas no mercado. Este trabalho tem como objetivo geral obter informações relevantes para construção e reestruturação e que auxiliem na formulação do plano de negócios, contribuindo para a otimização de processos de uma empresa. A metodologia utilizada apresenta-se como uma Pesquisa Aplicada que aborda problemas de forma Qualitativa. No desenvolvimento do trabalho, foram utilizados alguns procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas. Os resultados apresentados mostram um melhor gerenciamento de um projeto da empresa em questão.

Palavras-Chave: Gestão da Informação. Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

In the last few years, the crisis scenario has been established, and companies need to look for ways to stay alive and competitive in the market. This work has as its general purpose to obtain relevant information and assist in the formulation of the business plan, contributing to the optimization of process in a company. The methodology is presented as an applied research that addresses problems of qualitative manner. In developing this work, some technical procedures have been used, such as literature, documentary research and interviews. The results show a better management of an company project

Keywords: Information Management. Project management. Strategic Planning.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 - Processo genérico de gestão da informação (GI) .....            | 16 |
| FIGURA 2 - Ciclo de vida da informação.....                                | 17 |
| FIGURA 3 - Análise SWOT.....   | 29 |
| FIGURA 4 - Matriz SWOT TWO DREAMS.....                                     | 30 |
| FIGURA 5 - Modelo das cinco forças de Porter.....                          | 32 |
| FIGURA 6 - Matriz BCG Two Dreams.....                                      | 37 |
| FIGURA 7 - Os nove blocos do modelo de negócio e suas características..... | 41 |
| FIGURA 8 - Canvas Two Dreams.....  | 43 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 - Cronologia da definição de fluxos de informação..... | 18 |
| QUADRO 2 - Fatores que compõem o fluxo de informação.....       | 19 |
| QUADRO 3 - PEST.....  | 39 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b>  | <b>8</b>  |
| <b>LISTA DE QUADROS</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>11</b> |
| 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA  | 11        |
| 1.2 OBJETIVOS  | 12        |
| 1.2.1 Objetivo Geral   | 12        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos                                      | 12        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA  | 13        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                     | <b>14</b> |
| 2.1 INFORMAÇÃO   | 14        |
| 2.2 PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO                             | 15        |
| 2.2.1 Ciclo de vida da informação                                | 16        |
| 2.2.2 Fluxos de informação                                       | 17        |
| 2.2.3 Fontes de informação                                       | 20        |
| 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS  | 21        |
| 2.3.1 Estrutura de um plano de negócios                          | 22        |
| 2.3.2 Plano de marketing   | 24        |
| 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO                                     | 24        |
| <b>3 A EMPRESA</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 MISSÃO   | 26        |
| 3.2 VISÃO  | 26        |
| <b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>                                 | <b>27</b> |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>                   | <b>28</b> |
| 5.1 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS                                     | 28        |
| 5.1.1 Análise SWOT   | 28        |
| 5.1.2 As cinco forças de Porter                                  | 32        |
| 5.1.3 Matriz BCG   | 35        |
| 5.1.4 Análise PEST   | 37        |
| 5.1.5 Business Model Canvas                                      | 40        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                    | <b>43</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>44</b> |
| <b>APÊNDICE - ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO DO NEGÓCIO E MERCADO</b> | <b>47</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender, palavra derivada de empreendedorismo, que em francês é “entrepreneur”, recebe o significado de aquela pessoa que assume risco e começa algo novo. Aquele que busca iniciar um novo negócio depara-se com diversos entraves que em sua maioria atrasam um projeto ou inviabilizam o mesmo.

Sabendo desses riscos, os empreendedores utilizam-se de diversos instrumentos para nortear os processos para chegar nos objetivos finais que é de viabilizar o negócio previamente pensado. Pensando nisso, uma das ferramentas mais utilizadas e comprovadamente eficaz é o plano de negócios.

Segundo informações do Sebrae (2007) “Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”.

Entretanto, o grande volume de informações e dados que permeiam um plano de negócios acaba gerando incertezas no empreendedor na hora de agir.

O cuidado em aplicar processos encontrados na gestão da informação desde a criação até o acompanhamento final do plano de negócios pode garantir uma maior confiabilidade e segurança no resultado final do plano.

Para conseguir se adaptar a novas mudanças quanto ao volume de informação, conseguir priorizar e poder executar esse plano de negócios, é preciso a aplicação da gestão da informação. Por esse motivo este trabalho tem como objetivo geral, apresentar informações para tomada de decisão de um plano de negócios, com vistas nos processos de gestão da informação, com base nas informações e aplicação na empresa TWO DREAMS.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

De acordo com o Sebrae-PR (2015), 60% das empresas fecham por não ter um plano de negócios definido.

Os estudos do Sebrae ainda mostram que a cada dez brasileiros maiores de 18, quatro já tem uma empresa ou está envolvido na criação, essa taxa, conforme relata a pesquisa de 2015, equivale a 39,3%.

O principal problema dessa situação é que com a crise econômica enfrentada pelo país durante os anos anteriores e o próprio 2015 acabou gerando uma onda de empreendedorismo por necessidade.

De acordo com as necessidades dos empresários, e a de pesquisas específicas para essa relação entre o plano de negócios e a gestão da informação, o presente estudo busca compreender e comparar aspectos teóricos e de ordem prática, para mostrar a importância do gerenciamento de informações para o planejamento, e se a utilização dessa estruturação se torna um diferencial estratégico na estruturação de um negócio à luz da literatura.

A questão norteadora deste estudo é: **Quais aspectos e fatores contribuem em um plano de negócios na viabilização de uma loja de roupas?**

## 1.2 OBJETIVOS

Em busca de obter informações relevantes e que auxiliem na formulação do plano de negócios, foram delimitados os objetivos, geral e específicos, a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é apresentar informações para tomada de decisão de um plano de negócios, com vistas nos processos de gestão da informação, com base nas informações e aplicação na empresa TWO DREAMS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Derivando do propósito descrito anteriormente, é possível destacar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar no processo de gestão da informação que fatores são importantes no levantamento e aplicação das informações no plano de negócios;

- Apresentar modelos e definir quais informações para elaborar um plano de negócios, analisando o mercado.
- Esboçar um modelo estratégico de informações para organização através do Business Model Canvas;
- Coletar dados e gerar resultados para o resultado final da aplicação do modelo proposto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para conseguir identificar novos horizontes e acrescentar em um modelo de plano de negócios que seja capaz de lidar com o grande volume de informações e atender as demandas de mercados cada vez mais competitivos, é necessária uma gestão mais eficaz de informações. Considerado hoje um agente estratégico e diferencial para uma organização, as informações quando bem coletadas, tratadas e utilizadas podem gerar conhecimentos para trazer melhores resultados para uma organização. A organização para conseguir prosperar e alcançar seus objetivos precisam de um bom suporte de informações, para ter um melhor retorno, e mitigar problemas e/ou erros. No momento em que a empresa está cumprindo com os objetivos e batendo as metas que faz com que uma organização se mantenha e prospere.

A relevância deste trabalho se dá no fato de mostrar aos empreendedores a importância da gestão das informações em um plano de negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico utilizado para a realização desta pesquisa.

### 2.1 INFORMAÇÃO

Informação atualmente é um insumo competitivo e altamente utilizados pelas empresas.

Para os administradores esse conceito envolve um processo de redução de incerteza.

Na linguagem diária, a idéia de informação está ligada à de novidade e utilidade, pois a informação é o conhecimento (não qualquer conhecimento) disponível para uso imediato e que permite orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas. Na sociedade moderna, a importância da disponibilidade da informação ampla e variada cresce proporcionalmente ao aumento da complexidade da própria sociedade (CHIAVENATTO, 2000, p.327).

Para Barreto (1999, p. 1) as informações são “conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade”, em concordância com o raciocínio, o autor define conhecimento sob um aspecto mais cognitivo, fazendo relação como uma “alteração provocada no estado cognitivo do indivíduo, entendido como um processo, um fluxo de informação que se potencializa”.

Ainda assim, é preciso entender outros conceitos que antecedem e sucedem a informação.

Segundo Setzer (1999), “uma abstração informal, que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animações”. Ao inserir esse conceito nas empresas, é possível notar que a informação são os dados que contém valor para uma empresa em um determinado momento.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), a “informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”.

Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data, ou um conjunto de letras ao formar uma frase) torna-se uma informação (CURY, 2000).

Para elucidar o conceito de informação, principalmente para este estudo, pode-se tomar na afirmativa apresentada por Davenport (1998), sendo informação “dados dotados de relevância e propósito”.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação é apresentada muitas vezes como gerenciamento de forma eficaz as informações, através de ações que vão desde a coleta até o reprocessamento de novas informações. Para Davenport (1998, p.173) “Gestão da informação é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação”.

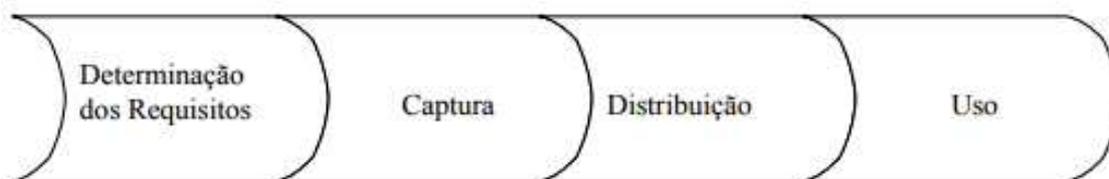
Marchiori (2002), diz que a gestão da informação tem como foco no indivíduo e “situações-problema” e em diferentes fluxos de informação que necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Com a demanda diagnosticada, é necessário definir uma estratégia para sua “solução”, que envolve diversos mecanismos como: a identificação e avaliação de fontes de informação, tecnologias adequadas, os *stakeholders*, assim como os mecanismos de avaliação.

Para Ponjuán Dante (2000), os profissionais que lidam diretamente com informação devem “operar eficiente e eficazmente tudo o que se refere ao gerenciamento da informação, em organizações de qualquer tipo ou em unidades especializadas de informação”.

O gerenciamento da informação de acordo com Davenport (1998), é um conjunto organizado de atividades que reflete com que uma organização captura, distribui e usa informação e conhecimento. Definido e pensado GI como um processo, é necessário entender como uma ação continuada de alguma coisa. Portanto, ainda Davenport (1998) descreve um processo genérico com quatro fases para a GI, sendo eles: determinação dos requisitos ou necessidades de informação, captura, distribuição e uso das informações.

Na primeira fase, determinação de requisitos, são definidas as necessidades de informação, envolvendo a identificação e a combinação de objetivos com os usos da informação. Seguindo, na fase de recepção estão envolvidas atividades de: monitoramento do ambiente, categorização das informações, formatação e representação da informação. A fase de distribuição da informação envolve a conexão de gestores e usuários da informação. Nessa etapa, é definida qual o meio mais apropriado, quais os usuários para cada informação coletada e qual a estratégia para levar uma informação específica ao seu usuário. Concluindo, na fase final do processo de gestão refere-se ao uso da informação, na qual se encaixam várias formas de melhorias, dentre elas: contextualização e incorporação de medidas de uso na avaliação de resultado (DAVENPORT, 1998). A Figura 1, a seguir representa o processo genérico de GI.

Figura 1 - Processo genérico de gestão da informação (GI)



Fonte: Davenport (1998)

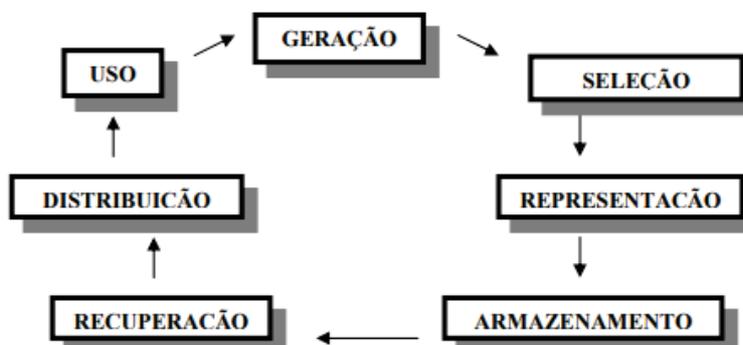
### 2.2.1 Ciclo de vida da informação

Os aspectos ligados à GI devem estar contemplados no planejamento da organização. Todo o processo de captar as informações, fazer o gerenciamento correto, armazenar de forma segura, e estratégia na eliminação do tempo correto e a avaliação da eficácia e eficiência da informação nos processos informacionais. No aspecto de política, a GI deve assegurar suporte e dirigir com maior autonomia ao trabalho de gerir a informação em uma organização, desde o início do planejamento e desenvolvimento de sistemas à distribuição e/ou preservação de informações. A informação é entendida como um recurso estratégico que deve estar alinhado com os requisitos legais e políticos do negócio.

Para isso a informação precisa ser gerada de maneira eficaz e eficiente ao longo do seu ciclo de vida da informação. A representação do ciclo de vida da

informação, disposta na Figura 2, sugerida por Ponjuán Dante (1998) é uma das mais utilizadas na literatura.

Figura 2 - Ciclo de vida da informação.



Fonte: Ponjuán Dante (1998)

O ciclo de vida da informação é representado como “um conceito para definir que a informação é criada, passa através de diferentes etapas de desenvolvimento e finalmente é destruída” (PONJUÁN DANTE, 1998).

Para garantir que o ciclo de vida sempre tenha informações relevantes e com propósito para a organização é importante garantir uma boa gestão e fluxos de informação presentes no ambiente.

### 2.2.2 Fluxos de informação

Pesquisar os fluxos de informação no contexto organizacional é um movimento comum encontrado na literatura sobre modelos de negócios, levando em consideração que as organizações se desenvolvem com base nas informações que possuem, e, que suportam os processos, as tomadas de decisão (CHOO, 2006).

Para discutir sobre o assunto, diversos autores ao longo do tempo definem conceitos para fluxos de informação e formulam seus modelos, dentre os autores, destacam-se no Quadro 1: Kremer (1980), Barreto (1998), Davenport (1998), Moresi (2000), Choo (2003), Le Coadic (2004), Altíssimo (2009) e North; Presser (2011).

Quadro 1- Cronologia da definição de fluxos de informação.

| Definição  | Autor (ano)           |
|--|-----------------------|
| É um termo utilizado para descrever a dinâmica do processo pelo qual a informação é disseminada, procurada e obtida.   | KREMER (1980)         |
| É uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora   | BARRETO (1998)        |
| Um processo de gerenciamento de informação distribuído em quatro passos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização  | DAVENPORT (1998)      |
| É um processo de agregação de valor em uma organização, no qual a cadeia de valor está relacionada aos sistemas de informação 48 por ser o suporte para a produção e transferência da informação   | MORESI (2000)         |
| Pode ser visto como um processo de administração da informação, a partir de seis etapas correlatas que são identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação. Ocorrem nos 3 modos (arenas) de uso da informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. | CHOO (2003)           |
| É um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo.  | LE COADIC (2004)      |
| É processo utilizado para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimentos nas organizações, onde a disseminação da informação é uma forma contínua de divulgação e regulação das informações, cujo mapeamento do fluxo é um fator facilitador para se estudar o compartilhamento do conhecimento.   | ALTÍSSIMO (2009)      |
| Compreende o fenômeno da informação entre seres humanos, em que convergem uma fonte geradora ou um emissor de informação, um canal de transferência e um destinatário ou receptor de uma mensagem com um significado.  | NORTH; PRESSER (2011) |

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Diante das abordagens encontradas, é possível observar que dependendo do contexto da informação o fluxo ganha um significado. O que ocorre em comum entre as definições é a dinâmica do processo onde tem um ponto de partida, mensagem e um destino para a informação.

O processo de fluxo é contínuo e demanda diversos elementos, para isso Inomata et al. (2015) desenvolveram uma análise de modelos de fluxos de informação, elencando “alguns fatores que são componentes intrínsecos à construção e funcionamento dos processos de circulação e criação de valor da informação na organização” (Quadro 2).

Quadro 2 - Fatores que compõe o fluxo de informação

| Dimensões | Categoria de Análise                    | Conceito   | Autores  |
|-----------|---|--|--|
| Elementos | Atores                                  | Todos os envolvidos no fluxo de informação, e nas atividades inerentes ao fluxo, e que, de alguma forma, são responsáveis para que o fluxo ocorra. | Allen (1966); Choo (2006); Davenport; Prusak (1998); Le Coadic (2004); Silva; Lopes (2011); Vaz (2004)               |
|           | Canais                                  | Responsáveis por suporte à transmissão de informações no processo de comunicação.  | Alves; Barbosa (2010); Calva Gonzalez (2004); Fujino (2007); Kwasitsu (2003)   |
|           | Fontes de informação                    | Insumo para a obtenção dos mais variados tipos de informação que darão suporte para as atividades que o fluxo de informação está inserido.         | Barbosa (1997); Rodrigues; Blattmann (2011); Campelo (2000); Choo (2006); Dias (2005); Kayne (2005); Kwasitsu (2003) |
|           | Tecnologias da informação e comunicação | Suportes para que as operações do fluxo aconteçam de forma exequível.  | Castells (2005); Davenport; Prusak (1998); Meyer; Marion (2013); Molina (2010); Saracevic (1996); Kwasitsu (2003)    |
| Aspectos  | Barreiras                               | Entraves ocasionalmente encontrados no caminho que a informação deve percorrer.  | Alves; Barbosa (2010); Sousa; Amaral (2012); Starec (2002); Valentim; Teixeira (2012); Kwasitsu (2003)               |
|           | Escolha e uso da informação             | Aspectos que interferem na escolha da fonte e do uso da informação.  | Cavalcante; Valentim (2010); Choo (2006); Curty (2006); Detlor (2010)  |
|           | Necessidades informacionais             | Fator responsável pelo início do processo e do fluxo de informação.  | Bettiol (1990); Calva Gonzalez (2004); Fadel et. al. (2010); Martínez-Silveira; Oddone (2007)                        |
|           | Velocidade                              | Tempo de resposta entre a necessidade da informação e a resposta obtida.   | Davenport; Prusak (1998); Detlor (2010); Dewett; Jones, 2011; Grácio; Fadel (2010)                                   |

Fonte: INOMATA; ARAÚJO; VARVASKIS (2015)

Os autores elencaram oito fatores constituintes dos fluxos de informação em organizações, sendo separados em duas dimensões, sendo cada uma com 4 categorias de análise. Na dimensão Elementos, tem os Atores, Canais, Fontes de

informação e Tecnologia da informação e comunicação. Já na dimensão Aspectos, encontra-se, Barreiras, Escolha e uso da informação, Necessidades informacionais e Velocidade. Esses fatores auxiliaram no processo de criação de valor nas informações existentes na organização em si.

### 2.2.3 Fontes de informação

Para garantir o sucesso e confiabilidade das informações na organização é necessário ter um eficaz gerenciamento das informações, porém só será efetivo se as fontes estiverem fidedignas, como destaca Barbosa (2006, p. 93) “as fontes de informação são utilizadas com o fito de coletar elementos a respeito de aspectos ou componentes específicos do ambiente empresarial”.

As informações internas e externas necessitam algumas características principalmente estando no tempo e espaço corretos, “a informação registrada é um produto social e os meios para transformá-las em conhecimento são essencialmente processos e produtos sociais” que percorrem uma linha do tempo, em constante mudança e alteração (MCGARRY, 1999, p. 165).

Na literatura encontram-se algumas divergências de ideias sobre a definição de fontes de informação, para este estudo considera-se a definição de Cunha e Cavalcanti (2008) quando dizem que fontes de informação são documentos que fornecem respostas específicas.

A classificação das fontes informacionais, sendo elas formais ou informais, segundo Grogan (1992) são: Primárias, Secundárias e Terciárias.

- **Primárias** - produzidos com a interferência direta do autor da pesquisa, informações lançadas no momento de sua publicação, a exemplo dos trabalhos apresentados em congressos, teses e dissertações, patentes e artigo científico;
- **Secundárias** - são aqueles que possuem a função de facilitar o uso do conhecimento disperso nas fontes primárias, é a informação filtrada e organizada, por exemplo, dicionários, manuais, revisões de literatura;
- **Terciárias** - têm a função de guiar o usuário para as fontes primárias e secundárias, como as referências, os catálogos coletivos, os guias de literatura e outras.

## 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócio é um documento que mostra o que é preciso ser feito, além de detalhes de como deve ser feito para que a empresa consiga atingir os objetivos iniciais, evitando o erro principalmente na entrada em um mercado.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.(ROSA, 2004, p.10).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013), um plano de negócios é “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”.

De acordo com Dornelas (2008), não há uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, levando em consideração que cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo assim impossível definir um modelo padrão de plano de negócios universal e aplicável a qualquer empreendimento.

Dornelas (2008, p. 84) relata que “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Lacruz acrescenta:

Planejar detalhadamente significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento, visando a simular seu futuro, para, daí, poder verificar (previamente) se está de acordo com o objetivo desejado e se há caminhos e meios adequados para alcançá-lo, (LACRUZ, 2008, p.3).

Na literatura se encontram diversas formas de realizar um plano de negócios, a recomendação é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público alvo, pensando nisso Machado (2009, p. 22), descreve os tipos mais comuns:

- a) **Plano de Negócios completo:** Pode variar de quinze a quarenta páginas, mais o material de anexo. É utilizado quando se pretende adquirir uma grande quantidade de dinheiro, ou se tem a necessidade de apresentar uma visão completa do seu negócio;
- b) **Plano de Negócios resumido:** Geralmente de 10 a 15 páginas. É utilizado quando se necessita de um investidor para o negócio, então, apresentam-se algumas informações resumidas com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite o plano de negócios completo. Devem-se mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento;
- c) **Plano de Negócios operacional:** Seu tamanho é muito variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. É para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. Por meio desse plano é possível alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização (MACHADO, 2009, p. 22)

### 2.3.1 Estrutura de um plano de negócios

De acordo com Wildauer (2013, p.37) o, um plano de negócios é um documento em forma de texto, no qual é apresentada uma proposta de negócio para um mercado. Nesse plano deve estar claro que a visão do empreendedor (ou melhor, seu sonho) sobre seu produto ou serviço pode ter sucesso na atual conjuntura de mercado. Portanto um plano de negócios é um documento estruturado que necessita ser especificado conforme a realidade do projeto, das necessidades do público e mercado.

Segundo Dornelas (2008), o plano de negócio segue sua estrutura:

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

Para Wildauer (2013) no sumário executivo as ideias divergem e é onde é descrito todas as particularidades pesquisadas e analisadas.

Uma vez produzido o sumário executivo, devemos também ter em mente que ele será a primeira parte do seu plano de negócios a ser lido pelos seus executivos de agências financeiras (bancos, arrendadores etc.), pelos seu

futuros ou potenciais sócios e pelos seus fornecedores de recursos (técnicos, financeiros, de pessoal etc.). (WILDAUER, 2012, P.60)

Ao discutir sobre a descrição da empresa, Dornelas (2008, p. 116), descreve que “esta é a seção do plano na qual é apresentado um breve resumo da organização da empresa, sua história, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.”

Ainda Dornelas (2008, p. 139) sobre produtos e serviços, descreve que: “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido.”

Para abranger as análises de mercado e competidores, marketing e vendas, e, a análise estratégica comumente são utilizadas ferramentas para estruturar esses fatores. Uma das ferramentas é a Análise SWOT, que para Wildauer (2013), é uma ferramenta útil para o planejamento por propor o mapeamento e a descrição detalhada dos elementos que destacam os pontos fortes e fracos, as oportunidades de melhoria e as ameaças ao negócio, auxiliando na caracterização do ambiente organizacional e no apoio de ações futuras.

Outra ferramenta essencial para a estruturação das informações, destaca as palavras *What* (O que), *When* (Quando), *Why* (Porquê), *Where* (Onde), *Who* (Quem), *Wich* (Quanto), *While* (Enquanto), *How* (Como), *How Much* (Quanto), *How to Measure* (Como Medir), a análise 7W3H. O objetivo desta análise é definir detalhes, requisitos, necessidades, exigências e expectativas do negócio, definindo assim tarefas a serem realizadas, ou seja, orientado as ações do negócio para satisfazer. De acordo com Wildauer (2013, p.82), “depois de analisados os elementos da matriz SWOT, podemos estabelecer metas específicas para o período planejado, sendo suporte para elaborar o plano de ação através da análise 7W3H”.

### 2.3.2 Plano de marketing

Um dos pontos essenciais para manter um negócio estruturado e crescendo é o marketing, ter um plano de marketing estruturado mostra para a empresa onde ela está indo e como chegar lá.

Lacruz (2008, p. 23) diz que “o plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente, sua função é mostrar a forma como a empresa pretende vender seus produtos e serviços e conquistar mercados.”

Dois aspectos importantes na construção do plano de marketing, encontrado na literatura, são, os definição clara dos objetivos e na estratégia. Para Wildauer (2013, p.68) **objetivo** é “aquilo que desejamos alcançar, ter, ser, obter, e conquistar no final de nossas operações, enfim, o que almejamos para o futuro da empresa”. O autor também destaca o conceito de **estratégia**, definido como “uma palavra que deriva da área militar e significa a arte de explorar condições favoráveis para alcançar objetivo específicos.”

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma área de estudos da administração que estuda o planejar, as possibilidades de ganho competitivo. Mintzberg (2004, p.22), um dos principais autores atuais do tema, define o planejamento como "O simples ato de pensar no futuro", ou "simplesmente levar o futuro em consideração". Ao desenvolver essa ideia definida por ele, encontra que “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.” (MINTZBERG, 2004, p. 26).

O planejamento estratégico é essencial, que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo amplo e generalizado para a empresa. Para Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo.

É um processo organizacional adaptativo que passa por 3 fases (aprovação, tomada de decisão e avaliação) e que responde por que a organização existe, o que

ela faz e como faz, tendo como resultado um plano que guia as ações da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) corresponde a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;
- b) orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;
- c) envolve a organização como um todo;
- d) construção de consenso; e
- e) forma de aprendizagem organizacional.

Segundo Mintzberg, et. al. (2004, p.22), há uma desvantagem associada a cada vantagem estratégica:

- 1) **A estratégia fixa a direção. Vantagem** — o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente. Desvantagem — a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial.
- 2) **A estratégia focaliza o esforço. Vantagem** - a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobre vem o caos. Desvantagem — o "pensamento grupal" surge quando o esforço excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.
- 3) **A estratégia define a organização. Vantagem** — a estratégia propicia as pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. Desvantagem — definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, As vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.
- 4) **A estratégia provê consistência. Vantagem** — a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem. Desvantagem — a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados (MINTZBERG, 2004, P.22).

### **3 A EMPRESA**

A loja TWO DREAMS está localizada no Bairro Sítio Cercado da cidade de Curitiba, em um espaço próprio e constituída por uma sócia/fundadora de capital social próprio investido.

A empresa comercializa roupas masculinas, femininas e infantil, além de alguns acessórios de vestuário.

#### **3.1 MISSÃO**

Segundo Oliveira (2007, p.50) "missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de "quem a empresa atende".. A missão desempenhada pela TWO DREAMS é buscar a satisfação de nossos clientes através do fornecimento e distribuição de roupas para todos, garantindo assim o bem estar do cliente.

#### **3.2 VISÃO**

Para Chiavenato (2008) a “visão de futuro consiste em olhar para o horizonte e visualizar qual é a imagem que se tem da empresa”. A visão da TWO DREAMS é, conquistar a posição de referência no mercado da região do bairro do Sítio Cercado em Curitiba no fornecimento de roupas.

#### 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para apresentar as características deste estudo, quanto aos fins, de acordo com Moresi (2004), esta pesquisa encaixa-se como pesquisa básica, por ser uma pesquisa focada na afirmação de teorias para auxílio de um sistema, descritiva pelo fato de que expõe características de determinado fenômeno, inserindo pesquisas de opinião nessa classificação. E aplicada pela necessidade de resolver problemas concretos, como é o objetivo geral da pesquisa. Quanto aos meios para a realização do presente estudo foi necessário à utilização de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Os termos utilizados na busca teóricas foram: PLANO DE NEGÓCIOS, GESTÃO DE PROJETOS, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO, PROJETOS DE PESQUISA e suas traduções na língua inglesa, para ampliar o escopo de busca e proporcionar mais qualidade nas fontes de informação. Vale destacar também a utilização de operadores lógicos “AND e OR” para aumentar a precisão e foco no assunto. Quanto à natureza, a presente pesquisa apresenta-se como uma pesquisa aplicada, que, segundo Ganga (2012, p.207), tem como intuito “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

Em busca de coletar informações estratégicas do objeto de pesquisa, fez-se necessário definir uma pesquisa de campo que fosse adequada a rotina do pesquisador e da proprietária da empresa estudada. Portanto, foi definido uma pesquisa do tipo quantitativa–descritiva, por ser uma investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, que usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc. (MARCONI & LAKATOS, 1996). A abordagem conforme explica Ganga (2012, p.210), ela objetiva “obter informações do fenômeno, segundo a visão dos indivíduos, bem como observar e coletar evidências que possibilitem interpretar o ambiente em que o problema ocorre”.

Este projeto conta com a aplicação de ferramentas da gestão de projetos e da pesquisa de campo para organizar e apresentar as informações captadas durante o estudo, a fim de cumprir com todos os objetivos propostos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar a contribuição no processo de aplicação e organização das informações de um plano de negócios, nesta etapa é abordado uma avaliação e aplicação dos conhecimentos, com intuito de aplicar na prática em uma organização, afim de satisfazer os objetivos estabelecidos.

### 5.1 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

O processo de escolha de uma ferramenta estratégica passa por diversos fatores, que incluem os objetivos futuros da empresa e qual o posicionamento que a mesma deseja estar no mercado.

#### 5.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT ou análise FOFA foi desenvolvida pelos professores Kenneth e Roland Christensen, da Harvard Business School, na década de 1960. Advém da junção de alguns aspectos das análises externas e internas das organizações. Suas siglas como pontua Gonçalves et al. (2010, p.320), busca identificar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats), sendo muito destacada pela escola do Design da estratégia.

De acordo com Dornelas (2001), " a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam".

**Figura 3: Análise SWOT**



Fonte: A autora (2018).

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades Costa (2006) destaca 4 pontos que são necessários analisar para gerar informação competitiva:

a) **eliminar**: uma fraqueza interna, se ela foi identificada como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o quanto antes, por uma questão de sobrevivência da organização;

b) **monitorar**: um ponto forte, localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça;

c) **melhorar**: se um ponto fraco foi encontrado no campo da oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte; e

d) **capitalizar**: se uma força estiver no campo das oportunidades, é necessário a empresa aproveitar essa situação.

A figura abaixo, resume as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontradas, em reunião com a proprietária, para a empresa e o mercado de vestuário.

**Figura 4: Matriz SWOT TWO DREAMS.**



Fonte: A autora (2018).

Para entender os resultados encontrados na Matriz é preciso entender cada aspecto e analisar os ambientes interno e externo.

No ambiente interno, tem-se as características que dizem respeito à empresa. As principais forças encontradas para a empresa são provenientes de suas competências essenciais, do relacionamento com parceiros e colaboradores. Cabe ressaltar que as fraquezas são fatores em que a empresa detém controle e poderá reverter à medida que o empreendimento adquirir reputação e tempo de mercado, permitindo ao empreendedor posturas ainda mais ousadas quanto ao futuro do negócio.

No ambiente externo são características que dizem respeito ao mercado e demais ambientes no qual a organização não tem controle. A empresa se inicia num

estágio favorável de oportunidades prevalecendo sobre as ameaças no ambiente externo.

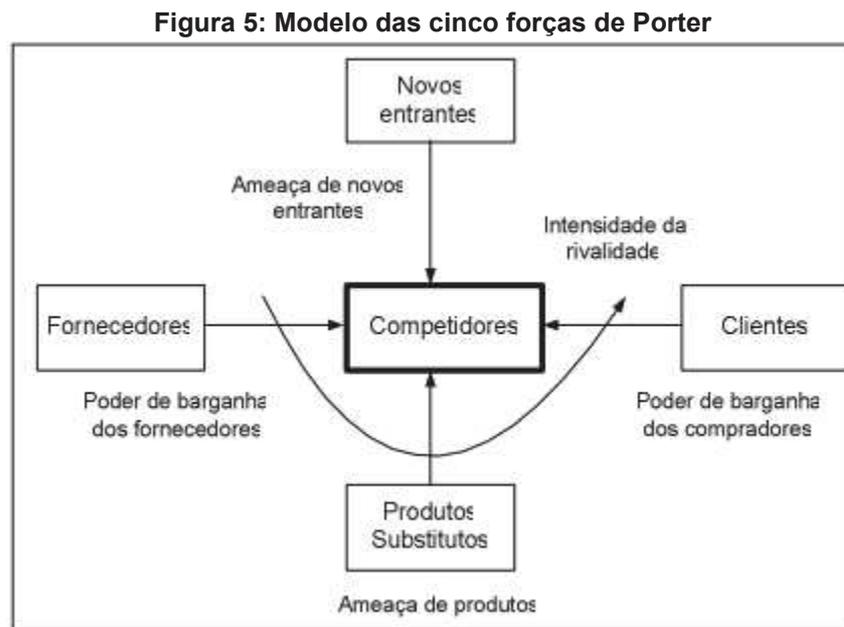
Para ter um aproveitamento maior das capacidades é possível observar alguns pontos que se relacionam e fazem uma interação entre si. Por exemplo, com a oportunidade no setor em crescimento e o aumento do poder aquisitivo da população junto a força que a TWO DREAMS tem de conhecimento do mercado mais colaboradores comprometidos, a empresa tem grande chance de ter maior participação no mercado. Agora, como um segundo exemplo de aplicação, ao analisar as fraquezas que a empresa tem ter uma equipe que necessita treinamento, o ponto ser alugado e o capital de risco ser um fator de atenção, atrelado às ameaças aumentos dos custos financeiros, encargos trabalhistas e impostos, temos uma dimensão da conversão das desvantagens.

Essas questões estratégicas, são temas que devem merecer especial atenção para a garantia do sucesso competitivo da empresa a médio/longo prazo.

Com isso o primeiro tema estratégico levantado é: **Sabe-se que tem a oportunidade de crescimento pois o mercado é aquecido e favorável, porém um entrave pode ser os riscos atrelados às ameaças e fraquezas relacionados aos recursos humanos.**

### 5.1.2 As cinco forças de Porter

Este modelo foi publicado em 1979 na Harvard Business Review por Michael Porter, define as forças competitivas que atuam no mercado. Gráficamente, a análise das cinco forças é representada conforme a Figura 5 (Porter, 1986).



Fonte: Porter (1986).

Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado. Porter (2004) aponta oito destes:

- a) crescimento lento da indústria;
- b) custos fixos altos;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- d) capacidade aumentada em grandes investimentos;
- e) concorrentes divergentes;
- f) grandes interesses estratégicos; e

g) barreiras de saída elevadas.

Toda empresa pode gerar um produto substituto, ou seja, produtos que podem substituir ou serem utilizados na mesma função em determinada indústria. Na compreensão de Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro.

Os clientes atuam diretamente na demanda, buscando sempre os preços baixos, qualidade e mais serviços, jogando um concorrente contra o outro. Para Porter, “a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial” (PORTER, 2004, p.28).

Segundo o autor poder dos compradores será grande quando:

- a) Concentração dos compradores em relação as empresas vendedoras;
- b) Volume de compras;
- c) Pouca diferenciação do produto no mercado;
- d) Empresa enfrenta poucos custos de mudança;
- e) O comprador tem total informação;
- f) Lucratividade do comprador;
- g) Redução de custos devido a produtos alternativos;

Porter (2004), diz que o poder de negociação dos fornecedores dita as regras no que diz respeito aos custos da matéria-prima e de insumos, o autor ainda cita algumas situações em que tem um grupo de fornecedor poderoso:

- a) Grau de concentração dos fornecedores;
- b) Inexistência de substitutos para seus produtos;
- c) Importância da indústria para o fornecedor;
- d) Importância dos insumos para a indústria compradora;
- e) Diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador;
- f) Ameaça de integração para frente.

As barreiras envolvidas na entrada de novos concorrentes no mercado podem ser influenciadas por diversos fatores.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004, p.7).

Dentre os pontos envolvidos no poder de um novo entrante, o autor destaca os seguintes:

- a) Competição através do aumento da produção em escala;
- b) Diferenciação do produto;
- c) Necessidade de capital baixa;
- d) Controle de distribuição baixo por parte das empresas já existentes no mercado;
- e) Fácil acesso aos fornecedores e matérias-primas;
- f) Incentivos governamentais.

Afim de levantar os principais fatores que influenciam no negócio, levando em consideração a metodologia criada por Porter, foi aplicado uma entrevista (ANEXO 1) para coletar as informações. Essa análise pode ser utilizada com o objetivo de demonstrar a atratividade do mercado.

#### **Poder de Barganha dos Compradores:**

A TWO DREAMS é uma empresa no setor de varejo de vestuário, que além de comercializar roupas, também realiza venda de acessórios. Seu foco principal segundo a proprietária são pessoas de idades entre 18 e 25 anos, também sendo possível encontrar roupas para pessoas de mais idade e também crianças.

Devido a facilidade em acessar a loja, por estar em uma região de compras, além da facilidade do público têm de comprar em outras lojas, a Two Dreams tem apostado em uma combinação audaciosa e atrativa para atrair mais público, investindo em publicidade offline e online

**Poder de Barganha dos Fornecedores:** A Two Dreams ainda é uma empresa de dimensões pequenas, ela não possui produção própria de suas

mercadorias e por isso depende exclusivamente de seus fornecedores. Por esse motivo, ela procura manter relacionamentos de longo prazo e adota um criterioso processo de seleção de seus fornecedores, que devem entregar amostras para teste, entregar a mercadoria em veículos que possuam condições mínimas de proteção das mercadorias contra sujeira, umidade e avarias.

**Ameaça de Novos Entrantes:** Uma das principais preocupações da empresa é justamente os novos entrantes, devido a relativa facilidade de abrir um negócio no mesmo setor, atuantes no setor, que desejam conquistar fatias do mercado e, conseqüentemente, possam puxar os preços para baixo e inflacionar os custos. Para isso a Two Dreams procura diferenciar os seus produtos e criar uma relação com o cliente de identificação e lealdade.

**Produtos Substitutos:** A ameaça dos produtos substitutos é intensa no varejo de moda, pois as concorrentes e novos entrantes estão cada vez mais investindo em inovações tecnológicas e vantagens relativas ao custo e qualidade para o desenvolvimento de novos produtos. O alto número de bazares são a principal preocupação de substituto que a proprietária identifica.

**Rivalidade entre Concorrentes:** O varejo de moda em Curitiba é um setor que se caracteriza pela alta competitividade e dinamismo, na qual os concorrentes são extremamente equilibrados e numerosos. Além disso, por ser um setor em expansão, ainda apresenta abertura para a entrada de novos concorrentes de grande porte. Diante disso, tentando se diferenciar da concorrência, a Two Dreams está iniciando o processo de conseguir sempre as roupas da moda e tendências antes que os concorrentes, participando de eventos de moda e feiras em outros Estados.

### 5.1.3 Matriz BCG

É uma ferramenta, criada pela Boston Consulting Group nos anos 60. A ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento deste de forma a identificar os

negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que proporciona maior resultado para a empresa, e aquela linha de negócio que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da mesma. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Costa (2006) identifica os quadrantes destacados na matriz, da seguinte forma:

a) **interrogação (ou oportunidade)**: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição;

b) **estrela**: negócios de alta participação de mercados e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem-sucedido, torna-se estrela. Embora líderes, esses serviços ou produtos ainda necessitam de investimento, e sua forte posição lhes permite gerar as receitas necessárias;

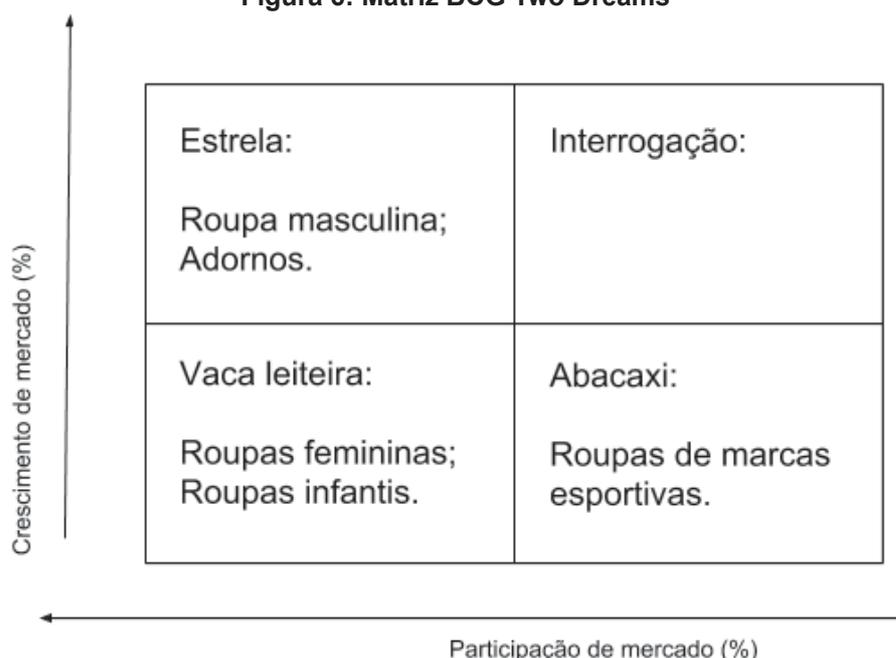
c) **vaca leiteira**: negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para sua expansão. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiam outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades; e

d) **abacaxi (ou animal de estimação)**: negócios de pequena participação de mercados e baixo crescimento. São mantidos por razões sentimentais, pois dão prejuízo ou geram pouco lucro. É recomendável ter o mínimo de produtos e serviços aqui para não comprometer a saúde financeira da empresa.

Após preencher a matriz BCG, a empresa deve procurar balancear seus negócios, uma matriz com muitos negócios “interrogação” ou “abacaxi” representam uma matriz desequilibrada (KOTLER, 2000).

Conforme a matriz BCG da empresa Two Dreams, desenvolvida através de reunião com a proprietária, o segmento de roupas de marcas esportivas foi classificado como **abacaxi** por gerar alto custo operacional e possuir uma margem de lucro pequena e não apresentar um crescimento de mercado significativo.

Figura 6: Matriz BCG Two Dreams



Fonte: Adaptado Costa (2006).

Os segmentos de roupas femininas e roupas infantis, estão localizados na quadrante vaca leiteira, por possuírem uma alta participação de mercado gerar lucro e fortalecer o caixa para investimentos futuros.

O segmento de roupa masculina e adornos, estão localizados no quadrante **estrela**, demonstrando que são produtos com alta taxa de crescimento e que possuem grande potencial para gerar lucratividade cada vez maior no futuro, principalmente por ser um segmento novo que a empresa está apostando. Não foi possível identificar nenhum segmento como **interrogação**, porque os produtos comercializados pela empresa em cada segmento possuem mercado consumidor consolidado.

#### 5.1.4 Análise PEST

Em um ambiente informacional, diversas oportunidades existem e podem vir de todos os lados. Seguindo o mesmo princípio da Análise SWOT, levando em consideração fatores macro ambientais (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) para a atividade da empresa (CASTOR,2000).

Para Kotler (2007), esta análise possibilita compreender melhor o consumidor e o mercado em si, gerando, a possibilidade de buscar oportunidades e também se proteger de ameaças.

De acordo com Hooley et al. (2001), para as análises do momento político econômico que o país está passando, temos as seguintes considerações a fazer:

- a) Índice de crescimento econômico;
- b) Emprego e desemprego;
- c) Governos nacionais e transnacionais;
- d) Internacionalização e globalização;
- e) Comércio Regional e outras áreas do comércio;
- f) Tributação e política fiscal;
- g) Juros, confiança do consumidor;
- h) Questões legais e regulamentares.

Temos também, as seguintes questões consideradas socioculturais do país:

- a) Mudanças demográficas;
- b) O mercado dos jovens;
- c) Mudanças nos estilos e padrões de vida;
- d) Sociedade multiétnicas;
- e) Pluralidade religiosa;
- f) Envelhecimento da população.

Por fim, as questões tecnológicas, é destacável pontuar o rápido avanço e alterações das tecnologias e dependência da mesma, além do ritmo da inovação.

A análise PEST é importante para que a organização saiba o impacto gerado nessa análise ambiental externa.

Para entender melhor quais fatores são importantes, foi levado em consideração a seguinte pergunta “Que impactos o fator Y pode ter na empresa? Quais são as ameaças e oportunidades?” É importante ressaltar que o mesmo fator pode aparecer em mais de um quesito, já que as abordagens são diferentes.

Para este projeto foi desenvolvido um *brainstorm* para elaborar a análise, e para essa análise não foi considerado os fatores ambientais e legais, a conclusão é representada no quadro a seguir:

**Quadro 3: PEST.**

| <b>P</b>                 | <b>E</b>                         | <b>S</b>                      | <b>T</b>                                   |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--|
| Políticos                | Econômicos                       | Sociais                       | Tecnológicos                               |
| Mudança de governo       | Juros                            | Mudança de gerações           | Lançamento de uma nova tecnologia no setor |
| Políticas de negociação  | Inflação                         | Tendências de estilo de vida  | Modernização do atendimento/venda (online) |
| Financiamentos           | Tributação                       | Estilos culturais             | Pesquisa e inovação                        |
| Políticas governamentais | Economia Local (poder de compra) | Opinião de consumidores       | Incentivos na loja (acesso wifi grátis)    |
| Mudança na tributação    | Crescimento da indústria         | Padrões de compras            | Modernizaçãosistem a de estoque            |
| Mudança na legislação    | Sazonalidades                    | Situações éticas              |  |
| Impostos                 | Confiança do consumidor          | Aumento de renda da população |  |

Fonte: A autora (2018).

**Fatores Políticos:** Para essa coluna foram respondidas algumas perguntas levantadas em entrevista (vide Apêndice) que se referem ao grau de intervenção do governo na economia. Aqui inclui questões referentes aos regulamentos específicos do setor impostos pelo governo. A partir disso foi levantado os principais e separados em grupos menores, após isso foi realizado a junção dos semelhantes e cunhado os principais tópicos encontrados.

**Fatores Econômicos:** Os fatores econômicos obedeceram a mesma dinâmica empregada nos fatores políticos, sendo determinante para levantar os principais pontos destacados na planilha. Esses pontos incluem taxa de inflação, taxa de juros, taxa de tributos e outros indicadores de crescimento econômico. Esses fatores econômicos que uma empresa enfrenta têm um impacto significativo na forma como ela realizará suas operações no futuro. Por exemplo, taxas de juros afetam o custo do capital disponível para a organização.

**Fatores Sociais:** Para encontrar os fatores sociais, além da proposta inicial da dinâmica já aplicada nos fatores descritos anteriormente, também foi necessário buscar notícias relevantes para auxiliar nas ideias de uma forma mais assertiva. Esses fatores incluem diferentes aspectos culturais e demográficos da sociedade que formam o macroambiente da organização. Neste ponto é discutida a distribuição da população, sazonalidade, efeitos e impactos da moda, consciência de saúde e consciência de segurança. A importância desses fatores, auxiliará a empresa a entender melhor a dinâmica dos mercados potenciais existentes e emergentes, bem como futuras necessidades dos clientes.

**Fatores Tecnológicos:** Neste último tópico, os pontos assim como os demais seguiram a mesma dinâmica. Considerando que a tecnologia evolui a um ritmo acelerado, e hoje é o que determina o sucesso ou não de uma empresa, gerando a necessidade de as empresas precisarem estar atualizadas a essas mudanças. Levando em consideração isso, para este fator foram incluídos fatores como mudanças tecnológicas, automação e, claro, inovação. A importância de levar os fatores tecnológicos em consideração é o fato de que uma organização que não se atualiza corre o sério risco de ficar para trás.

#### 5.1.5 Business Model Canvas

O Business Model Canvas é um quadro onde é apresentado um modelo de negócio, sendo uma ferramenta de gerenciamento estratégico. A partir dos nove blocos, foi desenvolvido a ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011b, p.12). É possível responder questões sobre segmentos de clientes; propostas

de valor; canais de distribuição; relações com os clientes; fluxos de rendimentos; recursos chave; atividades chave; parceiros chave; estrutura de custos.

Figura 7: : Os nove blocos do modelo de negócio e seus características

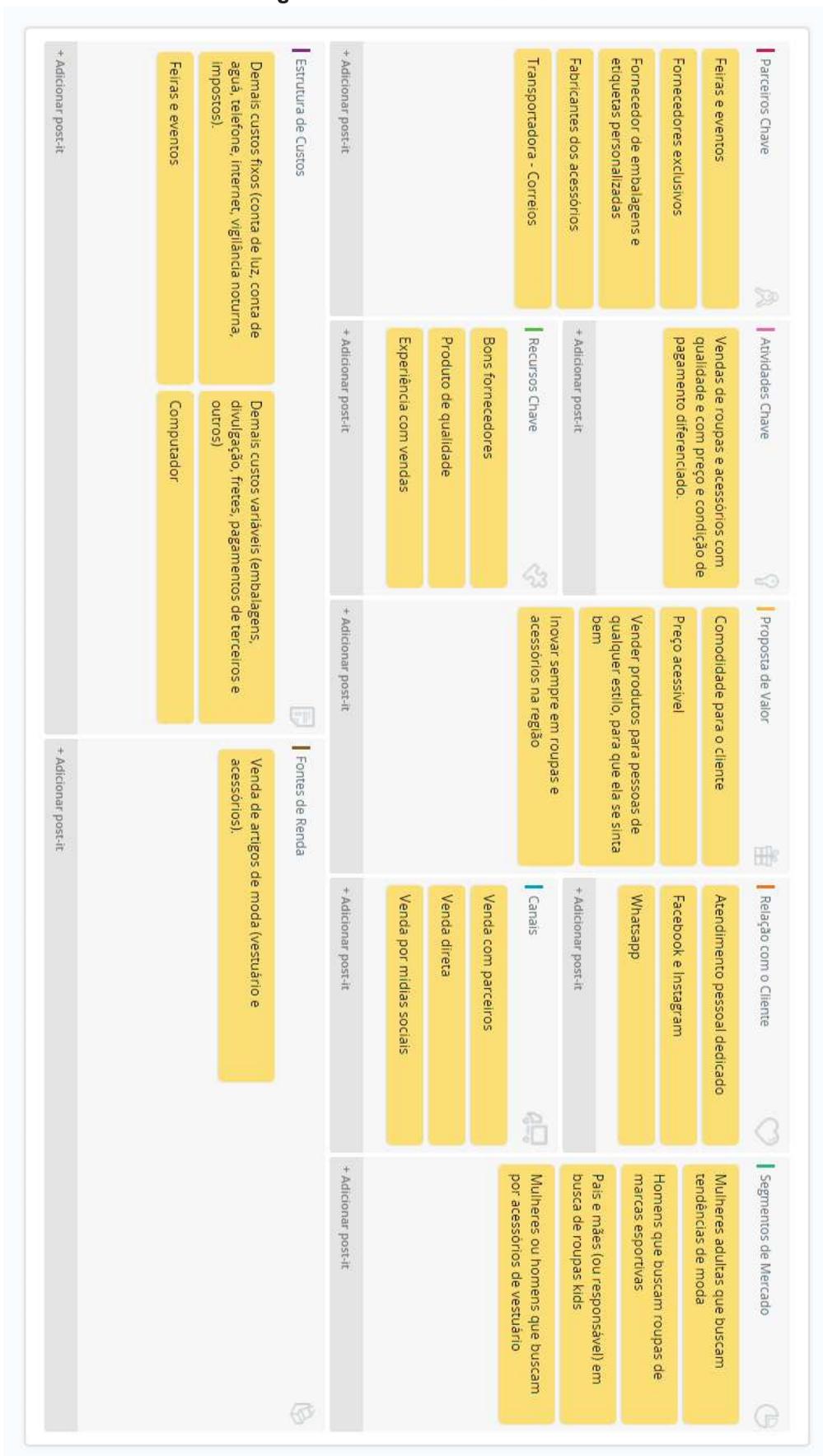
| Bloco de construção                | Descrição   | Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento   |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Proposição de valor</b>         | Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.                 | Que valor entregamos ao cliente?<br>Qual problema estamos ajudando a resolver?<br>Que necessidades estamos satisfazendo?<br>Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?  |
| <b>Segmentos de cliente</b>        | São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.               | Para quem estamos criando valor?<br>Quem são nossos consumidores mais importantes?   |
| <b>Canais</b>                      | São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.                           | Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados?<br>Como os alcançamos agora?<br>Como nossos canais se integram?<br>Qual funciona melhor?<br>Quais apresentam melhor custo-benefício?<br>Como estão integrado à rotina dos clientes? |
| <b>Relacionamento com clientes</b> | Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.                 | Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles?<br>Quais já estabelecemos?<br>Qual o custo de cada um?<br>Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?                                       |
| <b>Recursos principais</b>         | Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. | Que recursos principais nossa proposta de valor requer?<br>Nossos canais de distribuição?<br>Relacionamento com o cliente?<br>Fontes de receita?   |
| <b>Atividades-chave</b>            | Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.        | Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?<br>Nossos canais de distribuição?<br>Relacionamento com o cliente?<br>Fontes de receita?  |
| <b>Parcerias principais</b>        | Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.                 | Quem são nossos principais parceiros?<br>Quem são nossos fornecedores principais?<br>Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?<br>Que atividades-chave os parceiros executam?  |
| <b>Estrutura de custo</b>          | É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.                           | Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio?<br>Que recursos principais são mais caros?<br>Quais atividades-chave são mais caras?  |
| <b>Fontes de receita</b>           | Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.               | Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?<br>Pelo que eles pagam atualmente?<br>Como pagam?<br>Como prefeririam pagar?<br>O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?   |

Fonte: Adaptado Osterwalder (2004, pp. 43)

Para a construção do modelo do presente projeto, foi realizada reunião de brainstorm e entrevista com a proprietária para definição dos fatores decisivos para a construção dos blocos. Para a criação foi utilizada a ferramenta disponibilizada pelo

SEBRAE em seu site. Algumas informações para a construção já foram coletadas nas ferramentas anteriormente descritas.

Figura 8 : Canvas Two Dreams



Fonte: A autora (2018).

Através da reunião foi possível observar diversos pontos em que a proprietária não identificava, facilitando sua visualização a partir do momento de criação deste modelo, agora podendo analisar os segmentos em que a empresa atua de forma clara, a complexidade que o negócio exige em gestão. Com isso, é possível realizar planejamento a curto, médio ou longo prazo com previsibilidade e visão geral do negócio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto foi realizado no ano de 2018, tendo como objeto de estudo a empresa de roupas TWO DREAMS. Para construir, foi realizado um cronograma de tarefas, onde foi possível planejar as etapas de melhor forma. Durante o tempo de realização foram realizadas diversas reuniões informais para conhecer melhor o negócio e qual era a visão da proprietária do estabelecimento, também foi realizada uma entrevista mais direcionada para captar algumas informações importantes para construção dos modelos apresentados neste estudo. O principal objetivo foi trazer a rotina e uso de gestão da informação capturando informações que sejam relevantes para construção de um modelo de negócios aplicável a empresa em questão.

Dentro dos objetivos geral e específicos apresentados, é possível observar que ambos foram satisfeitos durante as reuniões e construção deste estudo. Agora, a empresa TWO DREAMS tem informações tabeladas e aplicadas dos ambientes internos e externos; foi identificado os fatores mais importantes e questões estratégicas para esses pontos como resultado deles; para o aumento da competitividade foi proposto um esboço para o plano de marketing a partir das informações estratégicas com base no negócio e no mercado; foi logrado a construção do canva que ao ser apresentado gerou mais insights para a proprietária e resultados no pensamento estratégico e posicionamento quanto ao mercado.

Conclui-se então, que é possível gerir estrategicamente e pensando em avanços uma pequena empresa, utilizando algumas ferramentas para agilizar o processo. Também é possível destacar que o mesmo só é feito quando em conjunto, onde as partes atuam e pensam juntos para modelar o negócio.

## REFERÊNCIAS

ALTÍSSIMO, T. L. Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso. 2009. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ARBOSA, R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, p.91-102, 2006.

BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ciência da Informação*, Brasília, 1998.

BARRETO, A. de A. A condição da informação. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezzera Lopes (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed., São Paulo, 2009.

CASTOR, B.V.J. Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. *Revista FAE*, Curitiba, p. 17, 2000.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHOO, C. W. *Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

COSTA, W. A. F. *Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico*. Istoé, São Paulo, 2006.

CURY, A. *Organização & Métodos: Uma Visão Holística*. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

DAVENPORT, T. H., *Ecologia da informação*. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GONCALVES, L. R. G. et al. Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. Cerâmica, São Paulo, v. 56, n. 340, 2010 .

GROGAN, D. Science and technology: an introduction to the literature. 2nd.ed. London: C.Bingley, 1992.

HOOLEY, G. et al. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. Informação & Informação, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 203 - 228, dez. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209/17645>>. Acesso em: 20 maio 2018.

KOTLER, P. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 10ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KREMER, J. M. Information flow among engineers in a design company. 1980. 158 f. Thesis (Doctor of Philosophy in Library Science)-School of Library Science, University of Illinois, Urbana, 1980.

LACRUZ, A. J. Plano de Negócios Passo a Passo. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LE COADIC, Y. A Ciência da Informação. 2.ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

MACHADO, L. V. Estudo de viabilidade de ampliação por meio de um plano de negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica, 2009. 74 f. TCC (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Socioeconômico. Curso de Ciências Contábeis.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGARRY, K. O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília: Brique de Lemos, 1999.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a Gestão da Informação: compatibilidades no espaço profissional. Revista Ciência da Informação. v,31. n.2. Brasília, maio/ago, 2002.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n.1, p.14-24, Jan./Apr. 2000.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UnB, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, K.; PRESSER, N. H. Reflexões fundamentais para a prática da gestão do conhecimento. Recife: Néctar, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONJUÁN DANTE, G.. Perfil I del profesional de información del nuevo milenio. In:VALENTIM, Marta Lúcia (Org.). Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 91-105.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI-Universidad de Chile, 1998.

PORTER. M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. Datagramazero, n.0, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acesso em: 21/05/2012.

SEBRAE. Disciplina de empreendedorismo. São Paulo: Manual do aluno, 2007

SEBRAE. Estudos e Pesquisas/ Empreendedorismo. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 29 mar. 2013

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC**: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: InterSaber, 2013.

## APÊNDICE - ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO DO NEGÓCIO E MERCADO

Essa entrevista visa entender o comportamento do negócio e do público, ela baseia-se na metodologia CANVAS, e suas informações ajudam a criar e desenvolver demais ferramentas presentes neste estudo.

Antes de validar as informações, é necessário entender as seguintes questões:

- Quais os produtos comercializados na empresa?
  - Qual os públicos alvo da empresa?
  - Quem são os fornecedores?
- 
1. Que tipos de parcerias são essenciais pro seu negócio?
  2. Quais são suas principais atividades em seu negócio?
  3. Quais são seus recursos chaves para seu negócio?
  4. Quais os benefícios que ele proporciona para cada um dos segmentos que atende? De que maneiras vocês conseguem capturar valor de cada um deles?
  5. Quais são seus maiores custos? Vocês trabalham com distribuição de lucros?
  6. Como a empresa se relaciona com cada um deles?
  7. Quais segmentos você considera?
  8. Como você chega a cada tipo de cliente? Quais são seus canais?
  9. Quais são suas formas de receitas? Qual porcentagem cada uma representa no total? Hoje a empresa já ultrapassou o break-even?