



Universidade Federal do Paraná
Programa de Pós-Graduação Lato Sensu
Engenharia Industrial 4.0



JOÃO VICTOR OSSOVSKI KARAS
RAPHAEL ANDRÉ GUELBERT
THIAGO ANGINSKI
TONNY ALEPH DAMASCENO BEZERRA

**PROPOSTA DE UMA LEAN STARTUP PARA SERVIÇOS DE COTAÇÕES
DINÂMICAS POR MEIO DE UMA PLATAFORMA ONLINE INTEGRADORA DE
FORNECEDORES E CLIENTES**

CURITIBA
2023

JOÃO VICTOR OSSOVSKI KARAS
RAPHAEL ANDRÉ GUELBERT
THIAGO ANGINSKI
TONNY ALEPH DAMASCENO BEZERRA

**PROPOSTA DE UMA LEAN STARTUP PARA SERVIÇOS DE COTAÇÕES
DINÂMICAS POR MEIO DE UMA PLATAFORMA ONLINE INTEGRADORA DE
FORNECEDORES E CLIENTES**

Monografia apresentada como resultado parcial à obtenção do grau de Especialista em Engenharia Industrial 4.0. Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. André Bellin Mariano

CURITIBA
2023

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo caracterizar o desenvolvimento de uma *lean startup* focada em solucionar problemas orçamentários de produtos industriais, presentes em grande parte das organizações, como a dificuldade em se obter três cotações para uma mesma requisição de compra, além do elevado tempo de resposta dos fornecedores e pouca assertividade na escolha e especificação dos produtos. Tais fatos acabam por comprometer o prazo de entrega de projetos. Afim de atacar essa problemática, foi concebida a 4Quote, uma *startup* que possui uma plataforma com meios que auxiliarão os clientes a reduzir o tempo médio de resposta dos fornecedores, obter mais orçamentos em menos tempo, também agregando na aquisição de produtos que tenham especificação similar. Para viabilizar tais oportunidades, foi realizado uma pesquisa prévia e empregadas ferramentas que possibilitaram compreender quais as principais dores do mercado, mais especificamente, dos setores organizacionais de compras e suprimentos, e quais aquelas que poderiam ter maior impacto positivo, a partir da análise SWOT, concepção de canvas, e pesquisa de mercado, para um modelo de negócio rentável e disruptivo, beneficiando aquelas empresas que utilizam da plataforma da 4Quote.

Palavras-chave: *Lean Startup*. Problemas Orçamentários. Cotações. Fornecedores. 4Quote. Compras e Suprimentos. Análise SWOT. Canvas. Pesquisa de Mercado.

ABSTRACT

The present work aims to characterize the development of a lean startup focused on solving budget issues for industrial products, found in most organizations, such as the challenge of obtaining three quotations for a single purchase request, in addition to the high response time of suppliers and little assertiveness in the selection and specification of products. Such facts end up compromising the delivery time of projects. In order to face this obstacle, 4Quote was conceived, a startup that has a platform that help customers on reducing their average response time from suppliers, to obtain more quotes in less time, and adding in the acquisition of products that have similar descriptions. In order to make such opportunities feasible, prior research was carried out and tools were used to understand the main needs of the market, more specifically, of the organizational sectors of purchasing and supply, and which ones could have the greatest positive impact, based on SWOT analysis, canvas design, and market research, for a profitable and disruptive business model, benefiting companies that use 4Quote's platform.

Keywords: Lean Startup. Budget Issues. Quotations. Suppliers. 4Quote. Purchasing and Supply. SWOT analysis. Canvas. Market Research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Cotação do dólar desde o início do real	12
FIGURA 2 – Fluxo do processo de cotação 4Quote	17
FIGURA 3 – Elementos que compõe o <i>Business Model Canvas</i>	27
FIGURA 4 – Meios a serem avaliados na missão, visão e valores	37
FIGURA 5 – Projeção de plataforma de <i>e-commerce</i> da 4Quote	47
FIGURA 6 – Canva de valor da 4Quote	49
FIGURA 7 – Jornada do cliente da 4Quote.....	51
FIGURA 8 – Matriz SWOT da 4Quote	52
FIGURA 9 – Desenvolvedores do projeto da 4Quote no Pitch Day UFPR	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TOP-10 itens Importados em 2020	11
TABELA 2 – Modelo de plano de ação pelo método 5W2H.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 DESAFIO	14
1.4.1 Modelo de Negócios	15
1.4.1.1 Replicável e escalável	15
1.4.1.2 Cenário de incertezas	15
1.5 OBJETIVO	18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 <i>STARTUP</i>	19
2.2 ECOSSITEMA DE INOVAÇÃO: VALE DO PINHÃO	20
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.4 PROTEÇÃO DA MARCA	22
2.5 ANÁLISE SWOT	23
2.6 CANVA DE VALOR	25
2.7 CONCORRÊNCIA	27
2.8 ANÁLISE DE MERCADO	29
2.9 5W2H	30
2.10 LOGOMARCA	31
2.11 LOGOTIPO	32
2.12 JORNADA DO CLIENTE	33
2.12.1 <i>Buyer Persona</i>	34
2.13 FERRAMENTA DE DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	35
2.14 COTAÇÃO	37
2.15 PLATAFORMAS DE E-COMMERCE	40
3 METODOLOGIA E PLANEJAMENTO EXPERIMENTAL	43
3.1 PROJEÇÃO DE PLATAFORMA <i>E-COMMERCE</i>	43
3.2 CANVA DE VALOR	43
3.3 JORNADA DO CLIENTE	44
3.4 ANÁLISE SWOT	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 PROJEÇÃO DE PLATAFORMA <i>E-COMMERCE</i> 4QUOTE	46
4.2 CANVA DE VALOR 4QUOTE	48

4.3 JORNADA DO CLIENTE 4QUOTE	50
4.4 ANÁLISE SWOT 4QUOTE.....	52
5 CONCLUSÃO.....	55
5.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Para estimativa de custos e estabelecimento de preços de venda é considerada a prática de previsão (MATTOS, 2006). Da qual, é necessário aprimorar a técnica de elaboração de orçamentos de forma a iniciar com a identificação, descrição, quantidade, assim como a capacidade de analisar e compreender o contexto do mercado. Atualmente, o departamento de uma organização responsável por gerar orçamentos é capaz de estabelecer uma conexão entre fornecedores e posteriormente acompanhar e até mesmo planejar um empreendimento (BERNARDINO ARAÚJO M, REBOLEDO A, 2018). As decisões empresariais são pautadas em números altamente confiáveis, pois estas servem como um guia para assertividade, a qual foi necessária uma análise minuciosa no processo de seleção e coleta de dados, sendo responsável pela integração do planejamento empresarial (WOILER e MATHIAS, 1996).

O principal desafio de um orçamento é a composição que deriva de uma matriz que engloba custos ou até mesmo uma planilha das composições destes, assim é capaz de apresentar as grandezas que agregam múltiplas tomadas de decisões técnicas, envolvendo desde o início de um projeto até à entrega final (GIAMUSSO, 1991). Recentemente, com a crescente competitividade nos mercados, se faz necessário obter conhecimento para calcular todas as variáveis de um orçamento, como honorários, assim como o risco de fornecer preços elevados em relação aos praticados no mercado, ou até mesmo em um cenário de prejuízos, onde os preços praticados não conseguem cobrir tais danos, podendo até mesmo proporcionar o fim das atividades (TISAKA, 2006).

Com o desenvolvimento de projetos internos ou de clientes, empresas dos mais diversos portes podem ser impactadas diretamente com imprevistos em que não estavam definidos ou contidos em um coeficiente de segurança de prazo de entregáveis.

Estes atrasos podem ser dos mais diversos motivos: desde *turnover* de membros da equipe, falhas de qualidade na produção do produto, ausência de um insumo ou ainda falhas provenientes de um pedido de cotação no momento de levantamento de prazos e custos. Este último ofensor é um dos problemas em que a presente monografia irá focar em sua problematização. Levando em conta estas dores de orçamentação, cabe atualmente um trabalho árduo de desenvolvimento de fornecedores, os quais podem a qualquer momento falhar, aumentando as chances de

impactar diretamente no prazo do projeto. Cabe à empresa contratante, especializar o seu setor de compras cada vez mais a fim de aumentar o senso analítico de seus colaboradores para que possam garantir maior assertividade naquilo que está sendo cotado. Quando isto não acontece, setores de apoio são acionados, como a engenharia, por exemplo. Esta por sua vez acaba impactando suas atividades a fim de dar suporte ao setor de compras. Em resposta a esta problemática, o trabalho em questão visa desenvolver um plano de negócios em formato de *startup*.

O foco de diversas Micro e Pequenas Empresas (MPE) está relacionado tanto à redução dos custos operacionais, visando maximizar os lucros, quanto para contenção de prejuízos, pela falta de maturidade organizacional destas empresas, da qual planejamento costuma ser o último tópico abordado por estas.

Nas MPE normalmente as equipes que realizam o projeto, também executam orçamentos, e a atividade de realizar orçamentos, demanda tempo, atenção, *follow-up*, busca por novos fornecedores, capacidade de negociação e entre outros aspectos relevantes para contribuir com a atividade, visto que para muitas empresas, esta atividade é secundária, o indivíduo que realiza o projeto e executa o orçamento, divide sua atenção, reduz seu tempo de qualidade na revisão e análise do projeto e não consegue atender com maestria a atividade de orçamento.

Em virtude de tais problemáticas, este trabalho busca atender a demanda inicialmente das MPE, através de uma *startup* focada em realizar as atividades relacionadas aos orçamentos empresariais, realizando uma interface entre o cliente e os fornecedores, contribuindo para uma cadeia de valor virtuosa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A acirrada concorrência dos mercados contribui para que as empresas continuem a operar com margens de lucro cada vez menores, na busca incessante por otimizações de recursos, e na maioria das vezes não percebem e não dão a devida importância às falhas nos processos operacionais, as quais podem ocasionar prejuízos ainda maiores.

Neste trabalho será enfatizado o processo operacional de orçamento e sua importância na execução, da qual, segundo Libby e Murray (2010), permite uma facilidade no sistema de controle e desempenham um papel fundamental no auxílio de

futuras estratégias de implementação de melhorias. Um sistema orçamentário além de proporcionar diversas vantagens na padronização de resultados esperados, avalia pontos fortes e fracos em sua produção e auxilia na assertividade relacionada a tomada de decisões (MARTH; FEIL, 2014).

Conforme pesquisa divulgada pelo Sebrae (2016), as MPE representam cerca de 99% do total de empresas do Brasil, sendo ainda responsáveis por 52% dos empregos formais do setor privado, equivalente a 16,1 milhões de postos de trabalho. Em decorrência da ausência de instrução no planejamento empresarial, muitas empresas perdem oportunidades de adquirir parcerias e maximizar os ganhos financeiros, decorrente de mobilizações relacionadas à disponibilidade e eficiência da equipe técnica em seguimento aos processos de orçamentação, disparo de propostas e gerenciamento dos recebimentos. Conseqüentemente, tornam-se processos morosos, e o time refém de prazos, sem tempo hábil para negociações com fornecedores.

Em vista dessa deficiência, percebe-se um horizonte de oportunidades para concepção de uma *startup* de terceirização de serviços de gerenciamento de orçamentos, nomeada 4Quote. A qual tem como proposta promover solicitações de orçamentos e interface com fornecedores, dedicada a negociar prazos, quantidades, garantias, entre outros, para permitir que a empresa não necessite mobilizar sua equipe técnica, para que esta possa proporcionar melhora de performance nos projetos, podendo no máximo ter uma interface com a 4Quote com detalhes mais específicos, caso necessário. Porém a convergência de informações com os fornecedores será cada vez mais rápida, possibilitando uma cadeia de suprimentos com alta geração de valor bidirecional.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos principais problemas enfrentados pela indústria brasileira é a alta flutuação de preços dos insumos importados, usados como material base para fabricação de equipamentos, plataformas, componentes, e em muitas outras áreas da indústria, o Brasil possui forte dependência desse tipo de produto.

Segundo dados do site do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, no ano de 2020 entre os principais produtos importados estão, componentes

eletrônicos, partes para aparelhos celulares e de telecomunicações, plataformas de perfurações e exploração, válvulas e afins, conforme Tabela 1.

TABELA 1 – TOP-10 itens Importados em 2020

Código NCM	Descrição NCM	Valor FOB (US\$)
89052000	Plataforma de perfuração ou de exploração, flutuantes ou submersíveis	\$4.812.348.528
83071090	Outros tubos flexíveis de ferro ou aço	\$2.933.148.186
27101921	Gasóleo (óleo diesel)	\$2.478.396.536
27090010	Óleos brutos de petróleo	\$2.005.845.906
31042090	Outros cloretos de potássio	\$1.407.504.479
85177099	Outras partes para aparelhos de telefonia/telegrafia	\$1.196.193.827
84304990	Outras máquinas de sondagem/perfuração	\$1.191.228.956
84818099	Torneiras, e dispositivos semelhantes, para canalizações	\$1.155.025.262
30021590	Outros produtos imunológicos, apresentados em doses ou acondicionados para venda a retalho	\$1.004.092.134
27011200	Hulha betuminosa, não aglomerada	\$977.591.627
TOTAL		\$19.161.375.441

Fonte: Adaptado de Silvio Petrini (2020).

Um dado que impacta diretamente a balança comercial do país é a valorização da moeda internacional (dólar) em relação a moeda do Brasil (real), com a desvalorização da moeda local fica cada vez mais difícil as empresas nacionais conseguirem competir com seus pares internacionais, a desvalorização da moeda gera o encarecimento dos produtos internacionais e por consequência o valor final do equipamento acaba subindo, gerando uma diminuição da demanda pelo produto e enfraquecendo a indústria local.

Nos últimos anos é possível perceber a grande desvalorização do real em comparação ao dólar, analisando a base histórica desde o início do real, é possível perceber que o Brasil está enfrentado uma das máximas históricas do dólar, como representado na Figura 1.

FIGURA 1 – Cotação do dólar desde o início do real



Fonte: Hamilton Ferrari (2022).

Essa instabilidade nas cotações cambiais incide diretamente nos produtos vendidos e entregues no Brasil, um país que apresenta esse cenário, que também possui uma inflação elevada, traz consigo dificuldades para sua indústria nacional e conseqüentemente estrangula o seu desenvolvimento. É muito difícil ter uma previsibilidade econômica que viabilize qualquer investimento, para as empresas, é de suma importância ter esses dados para realizar cálculo de *payback*, analisar se o investimento feito realmente faz sentido, e se será possível continuar com as margens de lucros e precificações utilizadas, ou se o produto terá algum aumento no meio do caminho.

O contexto atual sugere que o poder de negociação entre as empresas estejam mais apertadas, o forte aperto de margens nos produtos segue aumentando cada vez mais, acirrando a disputa de preços entre compradores e vendedores e aumentando ainda mais a concorrência entre os fornecedores, essa negociação por vezes prejudica o cliente com menor poder de barganha, que não consegue oferecer condições que as grandes companhias têm a oferecer, como volume, recorrência e credibilidade.

Ao mesmo passo que quando empresas com grande relevância vão ao mercado atrás de fornecedores, encontram dificuldades, pois geralmente essas empresas possuem normativas e pré-requisitos bem estabelecidos para poder comprar de determinados fornecedores. Para tanto as empresas fornecedoras sabendo que esse processo é muito mais burocrático, que as condições financeiras não são as melhores possíveis para fechar o negócio, muitas vezes os prazos de pagamento sendo postergados para 90, até 180 dias, apresentam propostas com valores acima do que seriam oferecidos a clientes menores, de maneira a reduzir a burocracia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o impacto causado em empresas devido aos atrasos ou erros de cotações de fornecedores variam conforme o tamanho da empresa, nicho de atuação e localização geográfica. Segundo a inteligência artificial do *Chat GPT*, a necessidade de ter um fluxo capaz de atender a demanda de orçamentação em empresas é capaz de mitigar os seguintes ofensores:

- a) atraso na produção: caso o ciclo produtivo dependa da orçamentação de algum insumo ou serviço externo, e esta venha a atrasar, impactos no cronograma da empresa podem ser gerados, resultando em filas e gargalos na linha de produção;
- b) atraso no projeto: se um projeto teve seu *project charter* fechado com cronogramas de fornecedores e *input* de dados de maneira errônea, o prazo de entregáveis pode ser impactado diretamente devido à necessidade de possíveis retificações;
- c) punições contratuais: um orçamento demorado pode gerar atrasos na entrega do produto ao cliente, ocasionando impactos negativos, como multas contratuais, as quais normalmente são estipuladas em contrato;
- d) aumento de custos: com atrasos ou divergências nos orçamentos recebidos dos fornecedores, custos de retificação de dados podem impactar diretamente no custo do produto adquirido;
- e) danos à reputação da empresa: orçamentos com falhas ou atrasados podem gerar transtornos na execução de projetos, podendo impactar

diretamente o cliente. A relação fornecedor-cliente pode ser desgastada caso haja frequência nestes modos de falha;

f) perda de clientes: conforme os danos à reputação forem frequentes, a empresa corre o risco de acabar perdendo o cliente, haja visto que a confiabilidade dos dados e dos serviços fornecidos podem não ser satisfatórios ao cliente.

Segundo pesquisa realizada pela *Sage North America*, as pequenas empresas perdem cerca de três trilhões de dólares americanos em oportunidades devido à ausência de gerenciamento de tempo e não automação de seus processos no período de um ano. Tal métrica justifica a necessidade de inserir tecnologias capaz de automatizar processos manuais, mitigando falhas, atrasos e propiciando com que haja maior padronização no trabalho realizado.

Por conseguinte, segundo a pesquisa realizada pelo *benchmarking* do *Project Management Institute* (PMI) de 2014, pontua-se que 69% das empresas participantes da pesquisa possuem frequentes problemas relacionados ao atraso de projetos. Fato em que é justificada a importância de garantir com que a tramitação de cotações seja devidamente documentada junto aos prazos de execução, haja visto que a ausência de algum insumo ou serviço pode impactar no prazo de entrega de um projeto.

Dadas tais justificativas, estas motivam e embasam a necessidade da criação de uma solução de cunho tecnológico para fins de orçamentação, os quais possibilitam com que utilizando da automação do processo de cotação e a relação de fornecedores engajados com o projeto propiciem maior assiduidade e assertividade durante um projeto, mitigando atrasos e impactos imprevistos durante a fase de estruturação das demandas.

1.4 DESAFIO

Por definição, uma *startup* é um grupo de indivíduos com objetivo de desenvolver um modelo de negócios replicável e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Estas ainda possuem algumas características essenciais para serem considerados como tal, como princípios para poder fundamentar o negócio, mostrar que é uma ideia totalmente dentro de contexto, e que com um modelo de

negócio totalmente definido e bem planejado, tem tudo para que crie um ambiente replicável e escalável dentro de um cenário de incertezas.

1.4.1 Modelo de Negócios

Diferente do plano de negócios, o modelo de negócios tem como foco definir as estratégias detalhadas para alcançar determinadas metas, por exemplo. Sendo que o foco não é necessariamente no produto, mas no valor e, conseqüentemente, na rentabilidade. Em outras palavras, como o seu negócio soluciona a dor do cliente de forma lucrativa.

Muitas vezes, o desafio do modelo de negócios de *startups* é criar algo inovador ou adaptá-lo a uma área onde não é comumente aplicado, ou ainda, criar um modelo totalmente novo.

1.4.1.1 Replicável e escalável

Esses dois fatores são de extrema importância para uma *startup*, uma vez que sem eles o negócio tem grandes chances de se tornar insustentável. Quem empreende com uma *startup* nunca sabe o dia de amanhã: afinal, a empresa terá capital para se manter? Essa é uma pergunta vital para esse negócio. Um produto replicável e escalável traz inúmeras vantagens, uma vez que ele promete atingir um grande número de clientes e gerar lucro de forma rápida.

Para um negócio ser replicável significa que ele é capaz de entregar o mesmo produto em escala potencialmente ilimitada. Dessa forma, não é viável muitas customizações ou adaptações, pois a meta é multiplicar. Já ser escalável significa crescer cada vez mais sem que isso influencie no modelo de negócios. Como resultado, um modelo de negócio replicável e escalável que tem um *fit* no mercado tem grandes chances de ser uma *startup* de sucesso.

1.4.1.2 Cenário de incertezas

Criar uma *startup* é fugir do senso comum, procurando ser disruptivo: fato é que nenhuma *startup* possui um manual de como ser bem-sucedida. Não há como afirmar se a ideia ou projeto de empresa irão progredir. Dessa forma, o caminho a ser trilhado e os passos que o empreendedor deve tomar são minimamente incertos.

É justamente por esse ambiente, recorrente até que o modelo de negócios seja bem definido, que tanto se fala em investimento para *startups*. Sem capital de risco, é muito difícil persistir na busca por um modelo de negócios que comece a gerar receita e seja sustentável economicamente. O ideal é o negócio sobreviver até a comprovação de que o modelo existe e sua receita comece de fato a crescer. Caso contrário, provavelmente será necessária uma nova rodada de investimentos para que essa *startup* se torne uma empresa sustentável.

Uma forma de lidar melhor com esse cenário de incertezas é o *Minimum Viable Product* (MVP), ou produto mínimo viável. Ele tem o objetivo de validar uma solução e ajudar a entender o que o cliente realmente quer gastando o mínimo possível. A *startup* é fundamentada na agilidade e facilitação do processo de cotações para empresas, e a melhor maneira de prestar esse serviço é criar uma plataforma que possibilite a integração entre os usuários (cliente e fornecedores).

Para suprir essa demanda a 4Quote entende que a melhor maneira de integrar esses pilares seria criar ou pelo menos no início, usar uma plataforma de apoio para o gerenciamento e acompanhamento do *workflow* dos processos e demandas dos orçamentos, criando uma base de dados robusta e integrada com o *microsoft excel*. Essa integração facilitaria e permitiria uma maior facilidade de comunicação entre os requisitantes, e seria possível criar um histórico de buscas e demandas de cada cliente, afim de propor ofertas e apresentar orçamentos com antecedência, apenas com o histórico de compra de cada companhia. Além de solucionar um grande problema representado pela demora no retorno dos fornecedores. Com a base de dados, poderia-se consultar no sistema qual foi o último orçamento registrado para o itens, e a fim de ajudar os clientes, passar um valor prévio que posteriormente seria confirmado ou não pelo fornecedor.

A *startup* propõem o encontro e facilitação das operações, uma maior interação e dinamismo entre as duas partes. Não é de responsabilidade da 4Quote qualquer transação ou irregularidade financeira de qualquer lado, para evitar qualquer tipo de fraude ou irregularidade nesse aspecto, a *startup* tem como objetivo ranquear os

melhores clientes e fornecedores com base no *feedback* das últimas compras, gerando uma classificação para cada um dos clientes ou fornecedores. A 4Quote acredita que esses aspectos são essenciais para uma maior aceitação e viabilidade do projeto, apenas quando esses pilares estiverem bem formatados e girando em sintonia entre eles, é que, se pode dar início as operações, colocando a plataforma para teste.

No fluxo do processo retratado pela Figura 2, é simplificado a maneira que a 4Quote operará, o cliente entra na plataforma da 4Quote e insere a demanda de orçamento. Tomando a base de dados e cadastro dos fornecedores, a empresa já sabe quais os melhores fornecedores para contatar em cada cenário, da qual é extraído um compilado da quantidade de itens e a descrição técnica e enviado aos fornecedores. Quando a empresa recebe o retorno de pelo menos 3 fornecedores, é informado à empresa compradora as opções de cotação e um estudo de viabilidade apresentando qual o melhor fornecedor para realizar a aquisição dos itens.

Um ponto chave é a demora para respostas do orçamento, a empresa entende que esse é um dos diferenciais para a 4Quote, para fortalecer e incentivar essa resposta, a plataforma atribuirá maior classificação aos fornecedores com menor tempo de resposta aos orçamentos, maior quantidade de itens vendidos, menor percentual de reclamações, e maior taxa de satisfação na negociação com os clientes.

FIGURA 2 – Fluxo do processo de cotação 4Quote



Fonte: Autores (2023).

1.5 OBJETIVO

Tomando em consideração os desafios atrelados ao desenvolvimento de uma solução capaz de agregar valor ao cliente durante o fluxo de processos de compra, o objetivo da presente monografia consiste em: desenvolver uma *startup* de base tecnológica para integração de *stakeholders* do 2º setor, oportunizando a produção de orçamentos e a monetização através de uma sistemática recorrente de vendas.

Em desdobramento, como objetivos específicos:

- a) elaborar canvas de valor;
- b) elaborar matriz SWOT;
- c) elaborar a jornada do cliente;
- d) elaborar logotipo e logomarca;
- e) elaborar representação gráfica da plataforma.

O presente documento está estruturado nos seguintes capítulos: introdução, revisão bibliográfica, metodologia e planejamento experimental, resultados e discussão, e conclusão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *STARTUP*

Uma *startup* é um tipo de empresa que possui como objetivo “descobrir a coisa certa a criar – a coisa que os clientes querem e pela qual pagarão – o mais rápido possível” (RIES 2011, posição 381). O desenvolvimento de uma *startup* é baseado em um cenário de incerteza, onde através da inovação e considerando as necessidades dos clientes alvo e análise de mercado, sua estratégia é construída. Para Ries (2011), ela é orientada pela visão de prosperar e transformar o mercado e, por sua vez, a execução da estratégia resulta no produto ou serviço a ser entregue ao cliente. Segundo FEIGELSON et al (2018), empresas são consideradas *startups* quando são compostas de alguns princípios e possuem algumas características em comum, conforme descrito a seguir:

- a) estar no início do seu desenvolvimento, com poucos processos e estruturação;
- b) possuir caráter inovador;
- c) ter orçamento controlado e restrição de gastos;
- d) lançar o produto a partir de um MVP;
- e) possibilidade de o produto ser escalável;
- f) necessitar de um investimento inicial de terceiros para viabilizar a operação;
- g) utilizar tecnologia como base para seu desenvolvimento.

Diante da incerteza inerente da condição de *startup* e as especificidades de acordo com as características listadas acima que a fundamentam, cada país possui sua legislação própria considerando a finalidade e o conceito analisado. O viés pode até variar de acordo com políticas públicas que se deseja incentivar (por exemplo, direcionado para a utilização de tecnologia). No Brasil, as obrigações legais de uma empresa em relação aos âmbitos de sua constituição, tributação (como o simples nacional, lucro real, lucro presumido, SIMEI ou inova simples) e societário também se aplicam às *startups* (FEIGELSON et al, 2018).

Na legislação brasileira foi sancionada a Lei Complementar nº 182/2021 pelo Presidente da República em junho de 2021, chamada de Marco Legal das *Startups*. Ao

considerar o fator de risco envolvido no negócio, seu objetivo é incentivar o empreendedorismo e fomentar a inovação através destas empresas que possuem potencial para oferecerem soluções para problemas presentes na sociedade e assim, contribuir para a economia do país. Esta lei prevê inclusive a definição de circunstâncias especiais, os chamados ambientes regulatórios experimentais (*sandbox* regulatório), para que exista a possibilidade dessas empresas desenvolverem seus negócios, inovação e tecnologias de forma simplificada, desde que seguindo as regras definidas pelo órgão regulador neste ambiente (PEREIRA et al, 2022).

A atenção e preocupação em relação às adequações jurídicas e regularização da situação da empresa perante o governo é em muitas situações menosprezada, pois de acordo com a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), realizado em 2019, apenas cerca de 26% dos empreendedores brasileiros operavam formalmente com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). A criação de iniciativas governamentais de incentivo direcionadas especificamente para *startups* são recentes, mas extremamente necessárias para buscar oferecer a segurança da regularização do negócio.

2.2 ECOSSITEMA DE INOVAÇÃO: VALE DO PINHÃO

O programa Vale do Pinhão foi estabelecido pela prefeitura de Curitiba em 2017, por meio da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A com o propósito de fortalecer e potencializar o ambiente de inovação através do empreendedorismo, economia criativa e tecnologia para conceber Curitiba como cidade cada vez mais inteligente. Por intermédio das secretarias municipais de Curitiba e dos diversos autores, como universidades, aceleradoras, incubadoras, *startups*, centros de pesquisa e desenvolvimento, fundos de investimentos e movimentos culturais, o programa é alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e tem como pilares:

- a) reurbanização e sustentabilidade;
- b) educação e empreendedorismo;
- c) tecnologia;
- d) legislação e incentivos fiscais;

e) integração e articulação.

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), através da Superintendência de Parcerias e Inovação (SPIn), criada em 2021, se destaca dentro deste ecossistema de inovação, atuando na promoção do diálogo e relacionamento entre a universidade e agentes públicos e privados, na busca por parcerias estratégicas que contribuirão para o desenvolvimento institucional e para uma maior interação com a sociedade:

- a) parcerias com empresas: objetiva levar o conhecimento tecnológico e inovador da academia para o mercado, ampliando a vantagem competitiva e retornando à sociedade os investimentos feitos em pesquisa e na formação de recursos humanos;
- b) parcerias com comunidade: da promoção de eventos e treinamentos à incubação de empresas e oferta tecnológica, objetiva levar o conhecimento científico à toda sociedade, promovendo a inovação.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é considerado um estudo de extrema importância para os empresários, pois busca apresentar um estudo de viabilidade para iniciar as atividades de uma empresa e prospectar os níveis de crescimento. Sabendo que todo Plano de Negócios deve ser levado em consideração os riscos relacionados ao cenário político, econômico e social, para garantir a viabilidade do negócio. Além de que o plano de negócio pode ser observado por muitos empreendedores apenas como uma formalidade, porém, os mais ousados o veem como uma ferramenta estratégica, utilizado para nortear a implantação de um negócio, além de identificar possíveis parceiros, para avaliação de metas e objetivos, capazes de monitorar o desenvolvimento da organização, caracterizando-se como um instrumento poderoso para captação de recursos (GETULIO DE OLIVEIRA; FERREIRA DE OLIVEIRA; CLÁUDIA DE OLIVEIRA, [s.d.], 2013).

2.4 PROTEÇÃO DA MARCA

Para a maioria das empresas uma marca bem definida é considerado um ativo de grande valor, em alguns casos é considerado o mais valioso, como pode-se observar algumas das mais famosas marcas do mundo, como exemplo a Coca-Cola ou IBM, ultrapassam o valor de US\$ 50 bilhões, isto ocorre devido aos consumidores do produto associarem a imagem ao símbolo em uma variedade de qualidades que torna a marca ainda mais valiosa, ou seja, capazes de pagar mais para associações com a marca. Consequentemente ao fato de carregar uma imagem bem consolidada de maneira global, já significa uma grande vantagem em relação aos demais concorrentes (INPI, 2013).

Mesmo que muitos empresários saibam do valor que existe em sua marca em relação aos seus concorrentes, muitos deles não dão importância de obter uma proteção através do registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Este registro, conforme a legislação brasileira concede a empresa titular, o direito de impedir que terceiros comercializem com marcas idênticas ou até mesmo produtos semelhantes, que possam ocasionar confusão por parte dos consumidores. Pois caso algum concorrente adote tal similaridade poderá acarretar danos relacionados a confundir o consumidor fazendo-o acreditar que está comprando um produto que na realidade é outro. Desta forma, poderá ocasionar prejuízos não somente a venda de produtos, mas a associação de reputação da marca com o produto da concorrência de qualidade inferior. Devido a estes fatores, é importante avaliar a função crucial que uma marca exerce sobre o mercado em relação ao sucesso de seus produtos e serviços e certificar que não existam marcas similares associadas ao mesmo mercado de atuação (INPI, 2013).

A legislação brasileira determina a concessão de propriedade de qualquer marca através de um registro. Mesmo que determinadas marcas possam ser protegidas por seu uso no mercado, é aconselhado o seu devido registro no INPI, garantindo sua proteção no mercado, para evitar possíveis conflitos com marcas similares ou idênticas, as solicitações de registro podem ser realizadas através de formulários online. Além de que os agentes prestadores do serviço de propriedade industrial costumam ser muito úteis para este tipo de procedimento (INPI, 2013).

2.5 ANÁLISE SWOT

É necessária uma ferramenta a ser utilizada para análise na tomada de decisão, relacionada aos negócios e gestão das empresas, levando em consideração as informações da realidade da companhia para serem avaliadas, por meio do planejamento estratégico. Assim como auxílio no julgamento das aplicações em ações futuras nos negócios, ao se posicionar em relação ao mercado, considerando possíveis parcerias e até mesmo a postura em relação a concorrência, de forma a avaliar e racionalizar possíveis ações para movimentos de expansão (FILHO, 2014).

Não haviam ferramentas confiáveis disponíveis anteriores a análise SWOT, para análise das empresas em conjunto com o ambiente, além de a maior parte dos planejamentos falhavam. De acordo com Fine (2011), falhas estão associadas a ausência de análise, ao concluir: “Saber por que o planejamento havia falhado era apenas uma parte do enigma; as empresas também precisavam saber o que poderia ser feito para transformar o fracasso em sucesso. Os negócios dependeriam de uma pesquisa capaz de analisar o que estava acontecendo com a companhia” (Tradução: FILHO, 2014).

Segundo Bjorn (2008) a análise SWOT integra as variáveis ambientais com a empresa. A ideia de confrontar as forças internas e fraquezas, assim como as oportunidades de negociações externas de forma a associar riscos capazes de gerar possíveis ações estratégicas (Tradução: FILHO, 2014). A abordagem da análise SWOT com integrada a situação atual da companhia, é possível que sejam tomadas decisões mais assertivas e amplas. Não há registros da origem e nenhuma autoria da análise SWOT, as publicações que não possuem comprovação, atribuem o surgimento a alguns dos autores, sendo o mais usual Keneth Andrews, professor da Harvard *Business School*, autor do livro *The Concept of Corporate Strategy*.

O acrônimo da palavra SWOT é definida pelas seguintes palavras: *Strengths* (pontos fortes); *Weaknesses* (pontos fracos); *Opportunities* (oportunidades); e *Threats* (ameaças), através da análise de cada um destes significados são definidas as estratégias a serem realizadas, desta maneira serão alcançados os melhores resultados com planejamento global da companhia ao invés de utilizar apenas de um contexto isolado.

Os pontos fortes são as capacidades e características de uma empresa que contribuem para o crescimento e desenvolvimento das ações decorrentes de movimentos bem sucedidos ao longo do tempo, referentes a imagem positiva de uma empresa e seus produtos, dentro delas a gestão de custos estruturais, as principais qualidades que contribuíram e ainda contribuem para o sucesso no mercado, a habilidade de superar a concorrência, a popularidade, e entre outro (FILHO, 2014).

Conforme Fine (2011), dos vários itens apresentados, para definir vantagens ou pontos fortes, é possível destacar: as capacidades, qualidade de recursos, vantagens competitivas, dentre os quais pessoas e ativos, além de experiências, reservas financeira atreladas à boa capacidade de retorno, conhecimentos e as fontes de dados, pesquisas, *marketing*, distribuição e pós-vendas, além de aspectos inovadores, uma boa localização geográfica, valor, qualidade e preços competitivos, qualificações, creditações, certificações, sistemas, processos, comunicações, tecnologia da informação, cultura, comportamento, atitude, sucessão, capacidade de gestão, filosofia e valores (Tradução: FILHO, 2014).

Os pontos fracos são caracterizados quando a empresa em desvantagem é comparada aos seus concorrentes, permitindo transparecer falhas e ausência de habilidades, diminuindo valores e as qualidades, comprometendo-se e limitando a sustentabilidade. Dos diversos itens observados se destacam: a reputação, falta de forças competitivas, lacunas nas propostas, pequena participação e alcance, propostas sem rentabilidade, ausência de capacidade financeira, falhas relacionadas a administração do tempo no prazos e pressões, vulnerabilidades conhecidas, gestão do fluxo de caixa com falhas, capitais externos com forte dependência, ausência na continuidade das ações e também da cadeia produtiva do setor, dados sem confiabilidade, abastecimento dos pontos de vendas, previsibilidade do plano com erros, liderança e compromisso aliado a ausência de capacitação, além da creditação e falhas sistêmicas (Fine, 2011 - Tradução: FILHO, 2014).

Para o conhecimento dos pontos fortes e fracos é necessário realizar uma autorreflexão em relacionados ao passado e o presente da companhia, avaliando seus pontos administráveis, compreendendo a situação interna, fortalecendo-a, para encarar possíveis situações externas em busca de oportunidades, construindo defesas contra ameaças, focados no momento presente e focar o futuro. As oportunidades são aspectos positivos externos os quais propiciam as possibilidades de atuação nas ações

de *marketing* em que venham a trazer benefícios a empresa, em relação a concorrência tornando-a bem sucedida em relação a concorrência. Entre os vários pontos positivos de oportunidades destacam-se o desenvolvimento de mercado, a tecnologia e informação, além de os novos nichos a serem explorados, por meio do desenvolvimento de novas táticas, parcerias e via absorção do conhecimento de pontos fortes referentes a concorrência por meio dos constantes embates ou até mesmo aproximações de reconhecimento.

Os riscos representam elementos além do controle da empresa, elementos inerentes ao contexto externo que podem causar consequências desfavoráveis em várias áreas de operação da organização. Isso pode incluir efeitos decorrentes de mudanças políticas, condições econômicas, flutuações climáticas, avanços tecnológicos, alterações nas leis, surgimento de novas alianças entre concorrentes e diminuição da demanda de mercado, entre outros exemplos. Para Thompson (2000 apud JUNQUEIRA 2006 p. 33), a análise SWOT é uma ferramenta valiosa para obter uma visão abrangente da situação de uma empresa e destaca o princípio fundamental de que a estratégia deve alcançar um equilíbrio adequado entre as capacidades internas da empresa (seus pontos fortes e fraquezas) e as circunstâncias externas (refletidas, em parte, por suas oportunidades e ameaças). A análise das oportunidades e ameaças, juntamente com os pontos fortes e fracos, compõem os resultados da avaliação da empresa em relação ao mercado, permitindo a identificação de oportunidades e a tomada de decisões estratégicas.

2.6 CANVA DE VALOR

Em busca de obter uma vantagem competitiva, é frequente a necessidade de tomar medidas que envolvam a criação, sustentação e desenvolvimento de um negócio, tanto no setor industrial quanto nos setores de serviços e comércio. Entretanto, para alcançar essa vantagem competitiva, é crucial compreender o significado de valor para a empresa. Além disso, a capacidade de gerar valor geralmente está ligada à capacidade de inovar e ao conhecimento sobre o funcionamento de uma organização, o produto ou serviço oferecido, a identificação dos clientes e outras informações que compõem o modelo de negócio da empresa. Nesse

contexto, cada empresa possui seu próprio modelo, mesmo que de forma informal, e compreender esse modelo deve manter-se competitivo (LOS; VOL, 2017).

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), um modelo de negócio descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e obtém valor. Esses mesmos autores sugerem o uso do *Business Model Canvas* (BMC) como uma ferramenta visual para discutir e melhorar modelos de negócios.

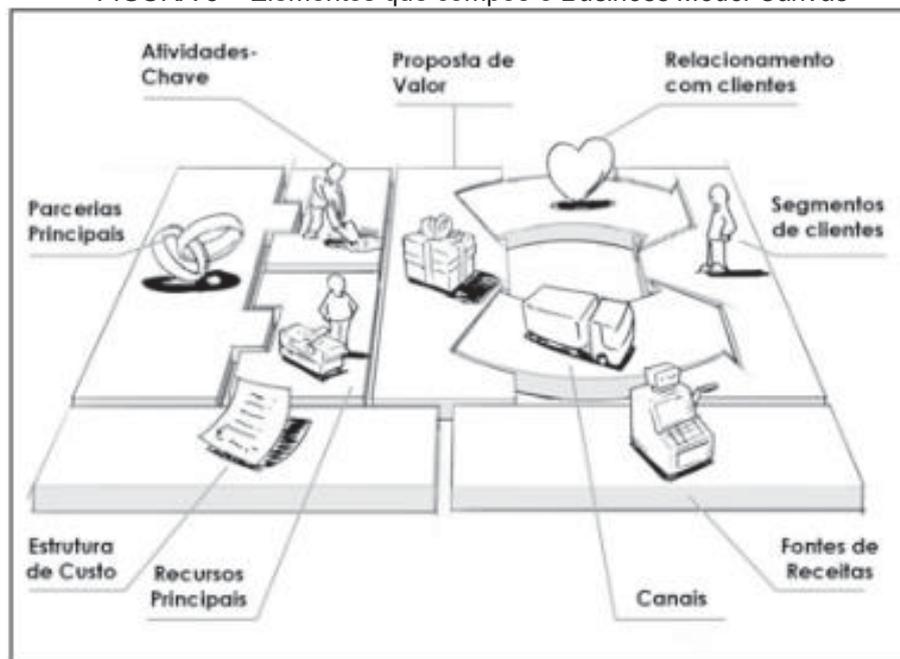
O BMC desenvolvido por Osterwalder & Pigneur (2010) consiste em um quadro composto por nove blocos interconectados que permitem a exploração e avaliação de modelos de negócios existentes ou novas propostas. Essa estrutura, ilustrada na Figura 3, possibilita a análise da forma como uma empresa cria e entrega valor aos seus clientes, além de identificar suas principais atividades, estrutura de custos e outros elementos relevantes.

O canvas de modelo de negócios proposto por Osterwalder & Pigneur (2010) é composto por nove blocos que descrevem diferentes aspectos do negócio. Esses blocos são os seguintes:

- a) segmentos de clientes: identifica os diferentes grupos de clientes aos quais a empresa pretende oferecer valor e permite o desenvolvimento de estratégias específicas para cada segmento;
- b) proposta de valor: descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes. É a maneira pela qual a empresa se diferencia dos concorrentes e atrai os clientes;
- c) canais: representa a forma como a empresa se comunica e entrega sua proposta de valor aos clientes, ou seja, os canais de distribuição utilizados;
- d) relacionamento com clientes: descreve as estratégias adotadas para estabelecer e manter o relacionamento com os clientes. É um fator importante para garantir a fidelização dos clientes;
- e) fontes de receita: descreve como a empresa gera receita a partir das propostas de valor oferecidas aos clientes;
- f) recursos principais: representa os principais ativos e competências necessários para operar o modelo de negócios, incluindo recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos;

- g) atividades-chave: descreve as atividades mais importantes que a empresa deve realizar para que o modelo de negócios funcione adequadamente;
- h) parcerias: representa os parceiros e fornecedores indispensáveis para o funcionamento do negócio. Inclui qualquer empresa ou organização que forneça recursos ou suporte essencial;
- i) estrutura de custos: descreve os custos principais envolvidos na operação do modelo de negócios, incluindo os recursos mais caros e as atividades mais dispendiosas.

FIGURA 3 – Elementos que compõe o *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), esses nove blocos abrangem as áreas essenciais de qualquer negócio, os quais compõe o canvas, incluindo clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Eles fornecem uma representação completa de como uma organização pretende gerar valor.

2.7 CONCORRÊNCIA

Mesmo que um modelo de negócios seja altamente inovador, no mercado nunca estamos isolados. No entanto, ao invés de considerar a concorrência como uma

adversária, pode ser mais vantajoso analisá-la de maneira objetiva. Afinal, os competidores são simplesmente empreendedores com abordagens diferentes atuando no mesmo segmento (SEBRAE, 2023).

Comece observando as principais concorrências os quais são os líderes de mercado, as empresas que atualmente dominam o mercado, normalmente aqueles encontram-se em busca de novos clientes. Em seguida, busque identificar seus concorrentes secundários e até mesmo indiretos. Estas são as empresas que talvez não estejam no mesmo patamar que o seu, mas compartilham do objetivo de conquistar o mesmo mercado em geral. Por último, atente-se aos concorrentes em potencial, que são as empresas que estão se preparando para ingressar no seu mercado e com as quais você deve se preparar para competir (SEBRAE, 2023).

Também é necessário observar 5 pontos importantes para análise da concorrência, conforme Sebrae (2023):

- a) substituição de produtos: É preciso identificar os principais produtos que concorrem com o seu, independente de serem diferentes, podem ter o mesmo objetivo de alcançarem seu mercado;
- b) atributos em relação a preços - principais pontos para conhecer produtos concorrentes - entenda as preferências do cliente, compare com as funcionalidades do seu produto, examine o produto concorrente de perto e busque orientação para compreender preços de serviços;
- c) informações externas: é comum pesquisar informações sobre os concorrentes através de várias fontes, incluindo notícias, associações comerciais, *websites* e, principalmente, os próprios clientes. *Blogs* e redes sociais também são úteis para analisar e compartilhar opiniões do público sobre produtos específicos.
- d) *benchmarks*: estude mercados em diferentes estágios de desenvolvimento e faça paralelos com o seu caso ao analisar outras indústrias e desempenho de mercados. Dica: explore estratégias gerais, uma fonte inesgotável de ideias;
- e) posicionamento no mercado: descobrir informações valiosas sobre concorrentes é crucial, mas superá-los apenas por si só não é suficiente. Isso pode ser ineficiente e oneroso. O verdadeiro diferencial é atender exatamente

aos desejos dos clientes, pois ao fazê-lo, você se destacará da concorrência de forma significativa.

2.8 ANÁLISE DE MERCADO

O êxito da estratégia de negócio está condicionado à maneira como a empresa colabora com o seu mercado consumidor, se destaca da concorrência e busca oferecer um valor adicional ao cliente para conquistá-lo. Para que a organização desenvolva uma estratégia de marketing bem-sucedida, é crucial ter um profundo entendimento do mercado em que atua ou planeja atuar (DORNELAS, 2001).

De acordo com Dolabela (1999), a fixação do preço impacta a posição da empresa em termos de receita, lucratividade e participação de mercado. Ao determinar o preço de um produto, é necessário levar em consideração os custos da empresa, a percepção de valor do produto pelo consumidor e o preço praticado pela concorrência. É de extrema importância que o empreendedor escute atentamente seus potenciais clientes ao iniciar um novo empreendimento, uma vez que eles desempenham um papel fundamental como colaboradores nesse estágio inicial. São os clientes que fornecem informações sobre suas necessidades e orientam o empreendedor quanto ao valor que estão dispostos a pagar para satisfazê-las (DEGEN; MELLO, 1989).

Durante a análise do mercado consumidor, o empreendedor precisa examinar o perfil do comprador, compreender suas preferências de compra atuais, os motivos que o levam a comprar, os fatores que influenciam sua decisão e também entender os detalhes sobre o momento, frequência e forma como as compras são realizadas (DORNELAS, 2001).

Segundo Degen e Mello (1989), um concorrente que atua em um mercado diferente pode ser uma fonte valiosa de apoio para o empreendedor. Além disso, as associações de classe também representam uma forma de obter informações valiosas e receber assistência para o novo negócio.

O mercado de fornecedores abrange todos os indivíduos ou empresas que fornecem matérias-primas e equipamentos essenciais para a produção e venda de bens e serviços. É crucial identificar quais fornecedores são necessários para a empresa, elaborando registros com as seguintes informações como qualidade, preço, condições financeiras e referentes ao prazo médio da entrega. Essas informações são

de extrema importância para definir os custos iniciais e as demais despesas do empreendimento (ROSA, 2007).

2.9 5W2H

O 5W2H é um método utilizado para a elaboração de um plano de ação, por ser um método, auxilia no planejamento sequencial, evitando esquecimentos na etapa de análise, servindo como uma das ferramentas de sucesso para qualquer negócio.

Conforme Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39), a ferramenta 5W2H é uma forma organizada e concreta de estruturar o pensamento antes de implementar uma solução no negócio. Conforme mencionado por Lucinda (2016), citados nas palavras de Alves (2021, p. 18), o 5W2H consiste em sete perguntas que devem ser respondidas para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o que deve ser feito. As letras 5W e 2H correspondem a perguntas em inglês. A Tabela 2 apresenta os questionamentos propostos pela ferramenta e o significado de cada um deles.

TABELA 2 – Modelo de plano de ação pelo método 5W2H

Método do 5W2H		
What?	O quê?	Que ação será executada?
Who?	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
Where?	Onde?	Onde será executada a ação?
When?	Quando?	Quando a ação será executada?
Why?	Por quê?	Por que a ação será executada?
How?	Como?	Como será executada essa ação?
How much?	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010). Adaptado de Grosbelli (2014).

Ao realizar aplicação da ferramenta 5W2H, é necessário considerar o primeiro "W": o que será realizado? Qual ação será desenvolvida? Esse é o ponto de partida de todo o processo. O segundo "W" está relacionado a quem irá executar a ação mencionada anteriormente: qual departamento? Quem será o responsável? O terceiro "W" descreve onde a ação será executada: em qual área da organização? O quarto "W" está relacionado ao tempo: quando será executada? Nesse caso, também pode-se definir o prazo para conclusão. O quinto e último "W" especifica o motivo pelo qual a ação será executada, exigindo um motivo específico e bem definido. O primeiro "H" corresponde a como a ação será executada, quais ferramentas e métodos serão utilizados? O segundo "H" está relacionado ao custo da realização dessa atividade,

pois a especificação dos recursos envolvidos em um bom planejamento é de grande importância (DO NASCIMENTO E, 2021). Conforme Alves (2021), pesquisas realizadas por diversos autores que aplicaram essa ferramenta em várias organizações afirmam que o 5W2H é altamente eficaz e versátil.

2.10 LOGOMARCA

Objetiva-se com a logomarca a criação de um artifício de comunicação visual capaz de possibilitar uma maior relação entre público-alvo e empresa. Segundo Heilbrunn (2002: p. 53), a logomarca representa uma comunicação polarizada entre o destinador (empresa) e o destinatário (público-alvo). O mesmo é realizado destinando-se à uma característica de cliente.

De acordo com Ribeiro (2005: p. 24), o objetivo da logomarca é ser impactante, levando consigo uma maneira mais eficaz de se destacar perante aos seus concorrentes, sendo até mesmo uma força mais expressiva do que o próprio nome da empresa.

Ainda segundo Ribeiro, a logomarca deve estar ligada intrinsecamente aos valores da empresa, para que quando a mesma seja vista pelo público, inconscientemente haja uma ligação mental à corporação. O autor ainda complementa que esta imagem deve ser de simples interpretação a fim de que esta possa ter suas qualidades simbólicas e publicitárias potencializadas, pois caso isso não ocorra, o propósito de que ligação logomarca-empresa pode ser prejudicado.

Conforme Milton Riberio (2003: p. 244) a representação gráfica de uma empresa é dada pela logomarca, e esta com o passar do tempo torna-se um signo. Após o atingimento desta métrica, Barthes (2003: p.199) defende que a identidade da empresa permanecerá intacta no imaginário social mesmo após mudanças em seus elementos.

Heilbrunn (2002) defende que para se analisar uma logomarca é necessário o entendimento das seis funções inerentes à comunicação, que foram definidas por Jakobson. Estas são: função fática, expressiva, referencial, impressiva, poética e metalinguística. Estas podem ser definidas da seguinte maneira:

- a) fática: objetiva-se criar um canal de contato entre o público-alvo e a empresa. Buscam-se identidades visuais marcantes para que estas possam definir de maneira assertiva a identidade visual da empresa;
- b) expressiva: visa demonstrar a mensagem em que a empresa quer passar ao seu público. Utilizam-se metáforas, símbolos e cores para que possam cativar seu público;
- c) referencial: por meio de sensações relativas almeja-se fornecer informações sobre a empresa. Estas informações variam conforme fatores regionais de onde a empresa está alocada;
- d) impressiva: é a função responsável por identificar a empresa com o seu público, focando em aspectos visuais que impactem diretamente o público-alvo almejado;
- e) poética: por meio de aspectos emocionais que impactem seu público, esta função busca criar uma feição carismática da empresa para com o seu potencial cliente;
- f) metalinguística: apresentar um novo código de identificação, mostrando seus diferenciais que destaca a empresa de seus concorrentes.

Consoante a Heilbrunn (2002), em alguns casos é complexo tratar todas as funções em apenas uma marca. Neste caso, deve-se priorizar qual deles impactará mais no processo de elaboração da logomarca, com o cuidado com que elas não se tornem incompatíveis entre si. O autor ainda defende que a logomarca também pode sofrer influência dos concorrentes da empresa, e que esta característica é aceita desde que a comunicação seja objetiva e efetiva na comunicação entre empresa e público-alvo, fomentando a conexão entre eles.

2.11 LOGOTIPO

Segundo Ribeiro (2003: p. 51), o logotipo é constituído por um grupo de letras, siglas ou palavras capaz de designar uma instituição. Também pode ser construído por meio de um conjunto textual, podendo ser estilizado conforme a identidade visual da marca, fomentando a identificação do público-alvo com a empresa. O símbolo que origina o logotipo de uma empresa possui como objetivo de facilitar a identificação da mesma, e sua estilização impulsiona na criação de um design característico da

identidade visual da empresa, possibilitando com que o público-alvo assimile facilmente o logotipo em um curto espaço de tempo, propiciando com que a marca da empresa seja difundida com maior facilidade na sociedade, destacando-a frente aos seus concorrentes.

2.12 JORNADA DO CLIENTE

De acordo com Oliveira et al. (2020), a jornada do cliente é definida como um método referencial em que um comprador necessita trilhar para que possa adquirir um serviço ou produto, considerando o primeiro contato do cliente com a empresa até à aquisição do produto ou contratação do serviço. A jornada do cliente é constituída por etapas que detalham todo o processo de compra, que contempla:

- a) canais de comunicação junto ao cliente: deve-se elencar os meios de comunicação entre cliente e organização;
- b) meios de pagamento: listam-se as maneiras em que as compras poderão ser pagas pelo cliente;
- c) produtos ofertados: elencam-se os produtos em que serão oferecidos aos clientes, deixando de maneira clara e objetiva os serviços e produtos a serem ofertados pelo consumidor;
- d) pós-venda: deve-se determinar como funcionarão as tratativas de pós-venda. Este tópico auxiliará nos alinhamentos de canais de comunicação, fluxos internos de tratativas, tempo máximo de resposta, análises de casos e responsáveis pelas ações.

Segundo Oliveira Et al. (2020), a jornada do cliente é de grande importância para que os fluxos necessários entre o contato com o cliente e a aquisição do bem ou serviço se concretize de maneira fluída, possibilitando com que haja a fidelização dos clientes e prospecção de novos, fornecendo sustentabilidade ao negócio. Ainda segundo os autores, a jornada do cliente é constituída por cinco passos importantes:

- a) aprendizado e descoberta: na fase inicial de contato com o cliente, deve-se atrair a atenção, causando a necessidade de aprendizado e descoberta ao mesmo. Desta forma, o cliente costuma avaliar sobre a real necessidade considerando um possível problema, cabendo à empresa criar estratégias de

marketing capazes de despertar o interesse no cliente e ao mesmo tempo a imagem de confiabilidade da empresa;

b) reconhecimento do problema: nesta etapa o cliente já terá reconhecido o problema a ser sanado;

c) consideração da solução: havendo o conhecimento do problema já definido no processo anterior, o cliente irá realizar pesquisa e considerará soluções disponíveis no mercado. Este realizará benchmarkings, procurará por recomendações, diferenciais e características do produto ou serviço. É importante que a empresa esteja ativa em seus meios de divulgação, bem como em redes sociais e blogs, a fim de que a atenção do cliente seja chamada durante sua busca pela solução do problema;

d) decisão de compra: neste passo o cliente está pronto para definir qual solução irá adquirir. Cabe à empresa estar à disposição para sanar possíveis dúvidas do cliente e criar métodos de facilitação de negociação. É importante também que a empresa transmita segurança ao cliente, gerando uma identificação dele com o produto. O método para que a empresa transmita segurança pode variar conforme a modalidade de cliente, para pessoas jurídicas recomenda-se a apresentação de cases de sucesso, e para pessoas físicas é recomendado que use a emoção para a persuasão de venda;

e) pós-venda: nesta fase objetiva-se garantir a satisfação do cliente e fidelizá-lo. Com isto, o cliente não apenas voltará a adquirir o produto ou serviço ofertado, mas também recomendará a empresa.

2.12.1 *Buyer Persona*

O processo da jornada do cliente, composto por estas etapas, inicia-se com a aproximação do cliente com a marca, é composto pelas interações que o cliente terá com a empresa e finaliza com a sua retenção. A definição da jornada do cliente considera a experiência vivenciada por ele, já que este entendimento tem como objetivo identificar ações a serem realizadas pela empresa para que o cliente possa vir a se tornar fidelizado.

A criação de personagens, denominadas *personas*, é utilizada como uma forma de buscar identificar o perfil do cliente e como se relacionam com o produto ou com a

marca. Portanto, possui o objetivo de entregar o valor esperado pelo cliente, buscando reconhecer as suas necessidades, como atendê-las e até mesmo como antevê-las. O conceito de *persona* é ainda mais abrangente do que o de público-alvo, que consiste em uma definição mais genérica de para quem se deseja direcionar seu produto. Pode ser criada a quantidade de *personas* que for necessária para o entendimento da realidade e dos desejos do cliente, e promover um estreitamento do relacionamento, de forma mais humana (AVIS; JUNIOR, 2022).

A *buyer persona* é construída a partir da análise do consumidor e o tendo como foco, com o objetivo de contribuir no desenvolvimento da estratégia de vendas, direcionando a empresa a entender o comportamento do cliente. Através da realização de uma análise sobre seu perfil ideal e ao considerar a perspectiva do cliente, é possível determinar inclusive qual a melhor forma de se comunicar com ele para promover o negócio (AVIS; JUNIOR, 2022; PEDROSO, 2018; REVELLA, 2015). A elaboração de campanhas de *marketing* é mais assertiva quando possui essa visão da *buyer persona* que está sendo levada em consideração para seu desenvolvimento, pois desta forma será possível obter informações mais pertinentes e detalhamentos de características exclusivas do cliente.

2.13 FERRAMENTA DE DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Segundo Nakagawa (2020), o uso da ferramenta é indicado para organizações de todos os portes, principalmente para empresas em que estão nascendo, haja vista que este método auxilia diretamente na definição estratégica da empresa, que por conseguinte propicia também na motivação da equipe. Ainda segundo Nakagawa, a missão é o propósito da empresa existir, considerando a agregação de valor em que esta fará na vida do consumidor. Já a visão é a situação em que a empresa vislumbra chegar em um determinado período de tempo.

Os valores são ideais da atitude da empresa frente ao seu desdobramento estratégico, os quais devem estar presentes entre as habilidades comportamentais de seus colaboradores, fornecedores e parceiros, para que haja uma boa interação de valores entre estas frentes. Nakagawa (2020) defende que para a empresa possuir missão, visão e valores bem definidos, deverá seguir três passos, sendo estes:

- a) definição da missão da empresa: a empresa deverá definir a sua existência para que possa galgar uma estratégia de crescimento. Caso esta definição não esteja clara, sua estratégia de mercado não estará devidamente alinhada, havendo a possibilidade de perdas de focos e metas. A declaração da missão é utilizada como ferramenta de construção estratégica, criando objetivos, indicadores e metas, esclarecendo o benefício gerado para o consumidor. Esta definição deve ser inspiradora o suficiente para garantir com que colaboradores e parceiros estejam engajados com o propósito, orientando todos os envolvidos para que atuem conforme a crença da empresa;
- b) definição da visão da empresa: após a definição da missão, define-se a visão da mesma. Nesta oportunidade deve-se determinar a visão do futuro da empresa, propondo indicadores e metas que sejam balizadores para garantir o foco e a conquista destes objetivos;
- c) definição de valores: a definição dos valores, são princípios a serem seguidos pela empresa. Estes são utilizados nos mais diversos processos da empresa, como nos de seleção de colaboradores, avaliação de desempenho e prospecção de fornecedores.

Na Figura 4 o autor define um teste para avaliar a eficácia e clareza da missão, visão e valores. Por meio de um *roadmap* para a adequação destes, o mesmo pontua questionamentos para reflexão e refino das ferramentas.

FIGURA 4 – Meios a serem avaliados na missão, visão e valores

TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES		
1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

DEFINIÇÃO DA MISSÃO

- Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
- Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
- Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
- Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

DEFINIÇÃO DA VISÃO

- Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
- Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

DEFINIÇÃO DOS VALORES

- Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

PARABÉNS!

Fonte: Nakagawa (2020).

2.14 COTAÇÃO

A criação de uma cotação industrial envolve várias considerações para garantir a conformidade com os regulamentos e requisitos legais relevantes. Segue algumas etapas gerais a serem seguidas:

- a) entender os regulamentos: familiarize-se com os regulamentos aplicáveis e os requisitos de conformidade específicos do seu setor e local. Isso pode incluir leis trabalhistas, padrões de segurança, regulamentos ambientais, regulamentos de importação/exportação, entre outros;
- b) informações precisas: é importante coletar todas as informações necessárias relacionadas à cotação, como especificações do produto, quantidades, prazos de entrega e quaisquer outros detalhes relevantes;
- c) precificação e estimativa de custos: também são de suma importância, calcular os custos envolvidos na produção e entrega do produto ou serviço. considerar fatores como matérias-primas, mão de obra, despesas gerais, transporte e quaisquer outros custos associados. Garantir que o preço seja competitivo e alinhado com os padrões de mercado;
- d) incluir termos e condições legais: é necessário termos e condições claros e abrangentes para a cotação. Isso deve abranger aspectos como condições de pagamento, prazos de entrega, garantias, limitações de responsabilidade, direitos de propriedade intelectual e quaisquer outras cláusulas legais relevantes;
- e) garantia de qualidade e certificações: se o setor exigir certificações específicas ou padrões de garantia de qualidade, é necessário certificar-se de que sua cotação e os processos subsequentes atendam a esses requisitos. Isso pode incluir certificações estabelecidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), em conformidade com padrões de segurança e medidas de controle de qualidade;
- f) revisão e aprovação: é importante que a cotação seja revisada pelas partes interessadas relevantes, como consultores jurídicos, diretores de conformidade ou gerência sênior, para garantir que ela atenda a todos os requisitos de conformidade necessários;
- g) documentação e manutenção de registros: manter a documentação precisa e organizada de todo o processo de cotação. Isso inclui manter registros de todas as comunicações, acordos, aprovações e quaisquer outros documentos relevantes;
- h) monitoramento contínuo da conformidade: se manter atualizado com quaisquer mudanças nos regulamentos e garanta que seus processos de

cotação permaneçam em conformidade ao longo do tempo. Revise e atualize regularmente seus procedimentos conforme necessário.

É importante observar que os requisitos de conformidade específicos podem variar muito, dependendo do seu setor, localização e natureza da cotação. Portanto, consultar especialistas jurídicos ou profissionais de conformidade familiarizados com seu setor específico pode fornecer orientações valiosas e ajudá-lo a abordar quaisquer preocupações de conformidade específicas do setor.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) fornece uma estrutura e diretrizes para gerenciar projetos de forma eficaz, e embora se concentre nas práticas de gerenciamento de projetos, ele pode ser aplicado a várias atividades relacionadas ao projeto, incluindo o processo de criação de uma cotação:

- a) iniciação do projeto: é identificado a necessidade de uma cotação e se define os objetivos, escopo e partes interessadas do projeto. Determina-se o propósito da cotação e seu alinhamento com os objetivos gerais do projeto;
- b) gerenciamento do escopo: define claramente o escopo da cotação, especificando os produtos ou serviços a serem fornecidos, suas características e quaisquer entregas associadas. Estabelece uma declaração de escopo que descreva os limites da cotação;
- c) gerenciamento de tempo: estima-se o tempo necessário para preparar a cotação, incluindo coleta de informações, análise de requisitos e criação de preços e estimativa de custos. Elabora-se um cronograma que descreva as principais atividades e marcos do processo de cotação;
- d) gerenciamento de custos: usa-se técnicas de estimativa de custo para determinar as despesas envolvidas na produção e entrega do produto ou serviço descrito na cotação. Considerando custos diretos, custos indiretos e quaisquer outras despesas relevantes, é importante certificar-se de que a cotação tenha um preço competitivo e atenda às metas de lucratividade;
- e) gestão de riscos: é de suma importância identificar potenciais riscos e incertezas associados ao processo de cotação. Avaliar seu impacto e desenvolver estratégias para mitigá-los. Considere riscos como estimativa de custo imprecisa, mudanças nas condições de mercado ou problemas de conformidade regulatória;

- f) gestão da qualidade: definir critérios de qualidade para a cotação garantindo que ela atenda aos requisitos e expectativas do cliente. Estabeleça medidas e procedimentos de controle de qualidade para garantir preços precisos e confiáveis, termos e condições claros e adesão a padrões ou certificações relevantes;
- g) gerenciamento de comunicação: desenvolver um plano de comunicação para comunicar efetivamente o processo de cotação às partes interessadas. Determinar os canais apropriados, a frequência e o conteúdo da comunicação para manter as partes interessadas informadas e engajadas durante todo o processo;
- h) gerenciamento de aquisições: se a cotação envolver atividades de aquisição, isso inclui identificar potenciais fornecedores, conduzir negociações de aquisição e gerenciar contratos para garantir a conformidade com os regulamentos de aquisição e as melhores práticas;
- i) gestão das partes interessadas: identificar e analisar as partes interessadas que tenham interesse ou influência no processo de cotação. Determine suas expectativas, preocupações e preferências de comunicação. Envolver as partes interessadas adequadamente e atender às suas necessidades para garantir seu apoio e satisfação;
- j) documentação e relatórios: mantenha uma documentação abrangente do processo de cotação, incluindo estimativas de custos, detalhes de preços, termos e condições e quaisquer outros documentos relevantes. Crie relatórios para acompanhar o progresso, riscos e outras informações relacionadas ao projeto para transparência e responsabilidade.

Ao aplicar os princípios e processos descritos no PMBOK, tende-se a aumentar a eficiência e eficácia do processo de cotação, melhorar os resultados do projeto e garantir a conformidade com as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

2.15 PLATAFORMAS DE E-COMMERCE

Segundo Santos et. Al. (2009), o *e-commerce* significa comércio eletrônico, local em que negociações são realizadas exclusivamente pelos meios eletrônicos. Este artifício permite com que empresas, pessoas físicas e até mesmo o governo localizem

a melhor proposta de algum produto ou serviço em que busque. Consoante a Santos et. Al. (2009) o *e-commerce* pode ser movimentado por meio das seguintes interfaces:

- a) B2B (*Business-to-Business*): são transações realizadas entre pessoas jurídicas, ou seja, duas empresas em que realizam a negociação de algum produto ou serviço;
- b) B2C (*Business-to-Consumer*): são transações em que acontecem entre empresa e consumidor final;
- c) C2C (*Consumer-to-Consumer*): são transações em que acontecem entre consumidores que vendem e comprar produtos. Geralmente esta transação ocorre em produtos usados, em que o consumidor deseja se desfazer de algum objeto sem uso, por exemplo;
- d) B2G (*Business-to-Government*): são transações em que acontecem entre uma empresa e o governo. Um exemplo desta modalidade são as licitações eletrônicas.

Conforme Gemelli (2016), uma plataforma de *e-commerce* possibilita com que consumidores tenham acessos aos itens cadastrados pelos vendedores via *web*, os que por sua vez podem gerenciar suas vendas, propiciando com que haja um controle assertivo no controle do negócio. Uma plataforma é composta por três pilares: Catálogo, clientes e processo de negócio. O catálogo são os produtos e serviços ofertados pela empresa. Os clientes são os consumidores, empresas e parceiros. O processo de negócio é o modelo de negócio, proposição de valor e as regras do negócio.

Maass (2013), defende que o primeiro passo para desenvolver uma plataforma de *e-commerce* é o planejamento. Neste momento, deve ser analisada qual opção de plataforma será utilizada, bem como o método estratégico de divulgação, e por conseguinte o mecanismo a ser utilizado para mensuração de dados da empresa. Segundo ele, durante o planejamento o empresário deverá realizar uma análise crítica entre as opções de aquisição de plataformas *e-commerce* presentes no mercado: adquirir, alugar ou criar uma própria. Ao adquirir, o empresário contratará uma empresa que será responsável em conceber o *design* almejado pelo empresário e um servidor, e este por sua vez pagará pela manutenção da plataforma. Ao alugar, o empresário pagará uma mensalidade pela concepção e manutenção da plataforma, sendo esta a maneira mais rápida e fácil de se criar uma plataforma. Ao criar, o empresário terá que

realizar toda a programação do e-commerce, além de possuir um servidor próprio para que possa manter a plataforma *online*.

Segundo Maass (2013), é importante garantir com que esta plataforma tenha as ferramentas básicas de gestão, integrando áreas para o funcionamento vital do e-commerce, como o *marketing*, possibilitando com que haja otimizações de mecanismos de busca e conexão com redes sociais. Ao optar por alugar um e-commerce, possibilita com que o empresário consiga estar criando-o de maneira simplificada e rápida, haja a vista que o mesmo utilizará de plataformas padronizadas. Esta opção fornece um baixo custo ao empresário, e é recomendado para empreendedores em que estão iniciando seus negócios, pois não exige conhecimentos de programação computacional para a sua implementação. Porém, a desvantagem é que os recursos são limitados aos que estão disponíveis nos templates oferecidos pela contratada, com limitações de busca de tráfego, sendo este recomendado para tráfegos inferiores a 100 mil visualizações ao mês.

Caso o empresário opte em adquirir sua plataforma, Maass (2013) expõe que esta opção permite com que a plataforma seja totalmente personalizada, oferecendo o mérito também de não necessitar de uma equipe própria especializada para a sua manutenção, bem como servidores próprios. A desvantagem desta opção é que o empreendedor terá que dispor de recursos financeiros consideravelmente maiores do que o aluguel, bem como um tempo maior para o desenvolvimento da plataforma. Esta opção não é indicada pelo autor para empresários inexperientes, pois é necessária experiência para poder investir da maneira correta em sua plataforma.

Maass (2013) também comenta sobre a opção de criar uma plataforma *open source*, trata-se de uma opção com código aberto. Esta opção segundo o autor é a mais complexa, pois será necessário com que haja o conhecimento de linguagens de programação, ou então a contratação de uma equipe especializada para tal atividade. Esta opção permitirá recursos de tráfego avançados, bem como uma vasta possibilidade de personalizações. Outro aspecto positivo citado por Maass (2013), que por se tratar de uma opção *open source*, estão disponíveis na *internet* diversos fóruns de ajuda à comunidade programadora, disponibilizando inclusive módulos em que poderão ser implementados na plataforma. O autor também alerta que possíveis custos adicionais com hospedagem, manutenção (caso o empresário não possua mão-de-obra própria para executar) e servidores.

3 METODOLOGIA E PLANEJAMENTO EXPERIMENTAL

3.1 PROJEÇÃO DE PLATAFORMA *E-COMMERCE*

Visando planejar de maneira assertiva o funcionamento do portal, a equipe utilizou a ferramenta *canva online* a fim de gerar um modelo capaz de simular o funcionamento da plataforma em questão. A ferramenta *canva online* permite com que por meio de *templates* editáveis sejam realizadas montagens de *banners*, *flyers*, convites, logotipos, logomarcas e *websites*. Editando posicionamento de imagens, caixas de textos, entre outros artifícios, o usuário é capaz de realizar um documento totalmente personalizável.

3.2 CANVA DE VALOR

Através da análise do *canva de valor*, no modelo de negócios proposto por Osterwalder & Pigneur (2010), são considerados os seguintes elementos na avaliação de viabilidade global no ramo de atuação da organização:

- a) parceiros-chave foram os principais apoiadores para realização do negócio;
- b) atividades-chave relacionados as principais atividades que foram executadas pela empresa, em ordem prioritária, para esclarecimento objetivo;
- c) principais recursos foram considerados os elementos mínimos materiais ou ferramentas necessárias as quais foram adquiridas para operação da empresa;
- d) estrutura de custos foi a configuração mínima operacional para o funcionamento da empresa, do ponto de vista financeiro, para o correto balanço das despesas envolvidas;
- e) proposta de valor foi considerado o cerne da empresa, referente ao seu diferencial competitivo em relação a sua concorrência, ou seja, o fator determinante na identidade da companhia;

- f) relações com o consumidor foram as maneiras nas quais a empresa se comunicou com seus clientes, tanto para assistência, quanto medição de indicadores de serviço;
- g) canais foram os meios de comunicação em que a empresa utilizou para apresentar seu portfólio para composição da sua carteira de clientes;
- h) segmentos de clientes foram os perfis de consumo do serviço, para que a empresa tivesse enfoque no seu público-alvo, que poderia lhe gerar valor, pois a ausência de um segmento comprometeria drasticamente as atividades da empresa;
- i) fluxos de receita foram referentes a monetização da empresa, através de planos de fidelidade, assistência remunerada e manutenções que foram desenvolvidas ao longo do tempo.

3.3 JORNADA DO CLIENTE

A jornada do cliente pode ser representada por um breve fluxo estratégico que prescreve de maneira geral a experiência que a *buyer persona* terá com a organização e as interações que ocorrerão ao utilizar os serviços prestados, da etapa de aprendizado e descoberta à pós-venda:

- a) aprendizado e descoberta: representa o estado de surpresa e curiosidade despertado à persona ao se deparar com a nova proposta oferecida ao mercado;
- b) reconhecimento do problema: exemplifica o estado de conscientização, empolgação e insegurança da persona em face ao real problema vivenciado no cotidiano;
- c) consideração da solução: expõe a busca por informações relevantes e avaliações sobre o produto e/ou serviço prestado(s) pela organização, da qual a persona se encontra receosa e busca ser analítica sobre os reais benefícios, entrando em contato para esclarecer dúvidas;
- d) decisão de compra: determina a aquisição do produto e/ou contratação do serviço ofertado pela organização, em que a persona usufrui dos reais benefícios e sente-se satisfeito pela ótima decisão;

e) pós-venda: figura como a última etapa, da qual há a fidelização do cliente, da qual a persona, feliz pela eficiência do produto e/ou serviço, e os resultados obtidos como consequência da aquisição, decide por compartilhar o *case* com pessoas de sua convivência.

3.4 ANÁLISE SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta empregada como auxílio na identificação dos macroprocessos organizacionais que necessitam de melhorias e/ou ajustes. E assim, estabelecer um planejamento estratégico ou até mesmo um plano de ação, com atividades específicas a serem desenvolvidas, com foco em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas.

Utilizando a ferramenta análise SWOT, evidencia-se junto aos participantes do *brainstorming* as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) frente às opções presentes no mercado atual.

Ela se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve-se ressaltá-lo ao máximo, e quando for percebido um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo, ou ao menos, para minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora de controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo, objetivando usufruir das oportunidades e contornar as ameaças.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PROJEÇÃO DE PLATAFORMA *E-COMMERCE* 4QUOTE

A Figura 5 representa a interface *web* em que o usuário irá interagir, desta forma é possível obter acesso aos atalhos rápidos na região superior, realizar *login* ou *sign up* caso o mesmo ainda não tenha entrado na plataforma com suas credenciais. No centro, lê-se que o cliente receberá as suas cotações em até 72 horas, e caso não receba, o mesmo terá um desconto de 50% concedido sobre a mensalidade do mês seguinte. No Quadro branco, o usuário poderá pesquisar o produto em que busca e opcionalmente informar a data de recebimento do produto e a modalidade de entrega em que deseja recebê-lo. O único campo obrigatório é a descrição do produto, sendo a data de recebimento e modalidade de frete um método de filtro para que o cliente possa ter mais assertividade em sua pesquisa. Na área inferior, o cliente pode entrar em contato com o concierge, que é o atendimento humanizado em caso de dúvidas, e também o idioma de preferência a ser exibido na plataforma.

FIGURA 5 – Projeção de plataforma de e-commerce da 4Quote

The image shows a web browser interface for the 4Quote e-commerce platform. The page features a large promotional banner with a teal-to-yellow gradient background. At the top right, there is a navigation menu with links for 'Home', 'Sobre', 'Concierge', 'Nossos planos', and 'Localize seu pedido'. Below the menu are 'Login' and 'Sign Up' buttons. The main banner text reads: 'Receba suas cotações Em até 72 horas * ou ganhe 50% de desconto Na próxima mensalidade'. A sub-headline says 'Garantimos a sua satisfação!'. A disclaimer states: '*Caso não receba pelo menos uma solução para a sua solicitação de cotação, lhe daremos 50% de desconto na próxima mensalidade!'. Below this, a table displays order details:

Produto	Data de recebimento	Modalidade de frete
Rebrite Pop	12/05/2022	Redoviário

At the bottom of the banner, there is a 'Concierge' button and a language selector showing 'PT' and 'ENI'. A large 4Quote logo is positioned at the bottom right of the banner area.

Fonte: Autores (2023).

4.2 CANVA DE VALOR 4QUOTE

Através da análise do canva de valor da 4Quote, foi possível enxergar a competitividade da *startup* em relação ao levantamento de suas propostas de valor, ou seja, o impacto na sociedade, a maneira que ela deveria operar, assim como o fluxo de suas atividades, os parceiros potenciais, e a estrutura financeira. Por meio deste modelo, exemplificado na Figura 6, tornou-se fácil avaliar sua viabilidade global na área de atuação.

FIGURA 6 – Canva de valor da 4Quote



Fonte: Autores (2023).

4.3 JORNADA DO CLIENTE 4QUOTE

Com a finalidade de construir a jornada do cliente 4Quote, ilustrada pela Figura 7, da etapa de aprendizado e descoberta à pós-venda, então foi estruturada a *buyer persona* para a organização, representada por José Assis, analista comercial em uma multinacional líder no fornecimento de tecnologias automotivas na América Latina, e cerca de 2000 colaboradores. Assis é casado, possui 33 anos de idade, 1 filho e reside em Curitiba, Paraná. Possui perfil dinâmico, influenciador, é graduado em administração, possui pós-graduação em *marketing* e *Master in Business Administration* (MBA) em gestão da inovação. Ainda, busca se destacar como pessoa que propõe inovações almejando atingir bons resultados e acelerar o crescimento na empresa, vislumbrando ser reconhecido pelo mercado. Por fim, preza por usufruir o tempo em família e na prática de esportes como qualidade de vida, e se aborrece com facilidade quando se depara com burocracia, repetidos erros por falta de atenção e atrasos.

FIGURA 7 – Jornada do cliente da 4Quote

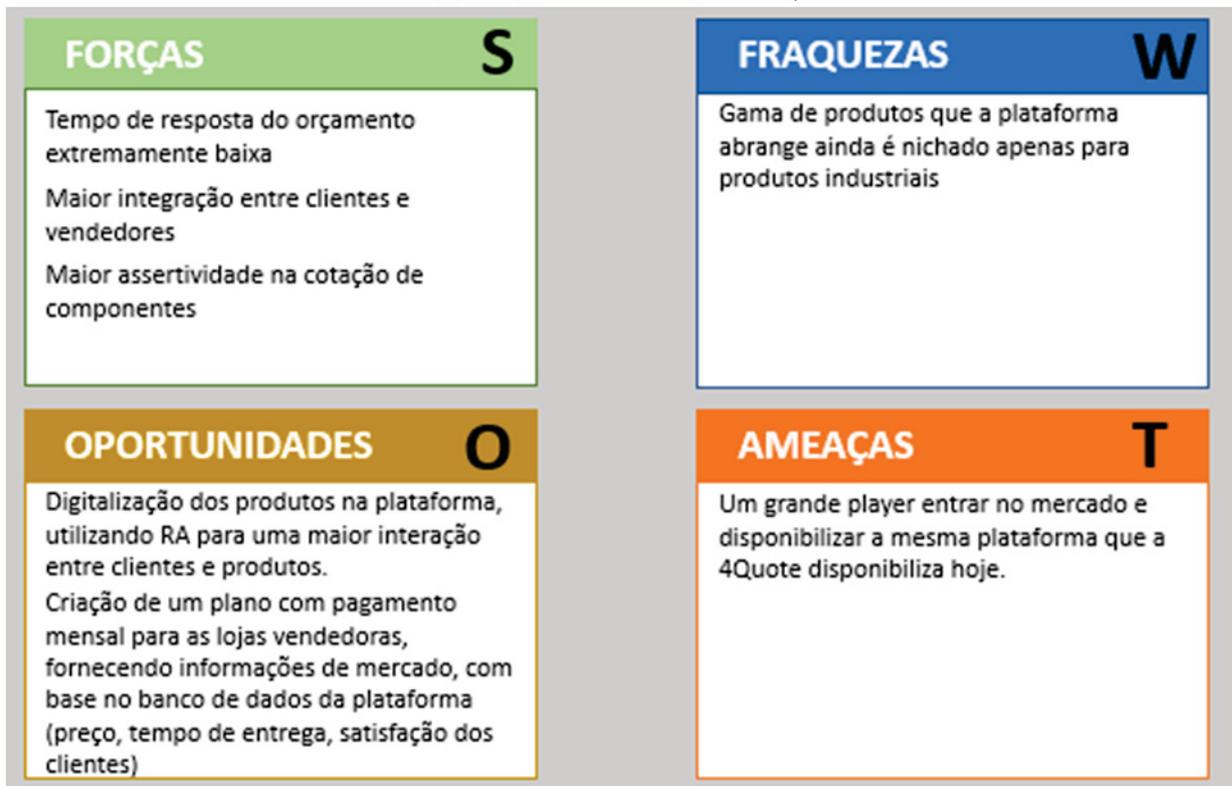


Fonte: Autores (2023).

4.4 ANÁLISE SWOT 4QUOTE

Essa ferramenta auxilia a 4Quote identificar o que precisa ser melhorado e ajustado perante atuação no mercado, e desenvolver um planejamento estratégico ou plano de ação, com atividades específicas a serem desenvolvidas, com foco em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas, conforme ilustrado na Figura 8.

FIGURA 8 – Matriz SWOT da 4Quote



Fonte: Autores (2023).

Com a aplicação da ferramenta é possível perceber que os pontos fortes e de oportunidades se sobrepõe as outras duas características, os diferenciais competitivos da 4Quote ficam bem claros e definidos quando analisado a matriz SWOT. A 4Quote, possui alguns diferenciais com relação a seus pares presentes no mercado, a empresa promete um tempo de resposta no orçamento muito menor do que os seus concorrentes, isso se dará pela classificação do fornecedor com base no seu tempo de resposta, à medida que o fornecedor for respondendo os seus clientes com mais velocidade, ele terá uma maior avaliação nesse quesito, com uma avaliação melhor na plataforma, conseqüentemente seu *ranking* será maior e a loja será visualizada por mais clientes.

Os clientes também estão no foco principal da companhia, a plataforma disponibiliza uma integração bem maior entre clientes e vendedores, se caso houver necessidade o cliente pode entrar em contato com o suporte da própria plataforma para tirar alguma dúvida técnica, além dessa melhora de comunicação entre as partes envolvidas, facilitar e auxiliar na compra dos materiais, fazendo com que a taxa de assertividade na compra dos itens seja bem maior.

Algumas oportunidades já estão no radar, como por exemplo digitalizar uma gama de produtos e disponibilizar esses itens para visualização dentro da plataforma, o cliente escolhe a categoria de produto de sua necessidade, caso já haja suporte da realidade aumentada, o cliente utiliza essa ferramenta para visualizar o produto e fechar negócio.

Para realizar a digitalização de todos os produtos, a companhia demandará de muito tempo, para tratar os dados, escanear todos os produtos e subir na plataforma não será um serviço muito simples, porém pode ser segregado por uma categoria de produtos apenas e à medida que esses itens estejam concluídos inicia-se o cadastro de uma nova base de dados para os produtos em uma nova categoria.

Esse nicho de mercado é uma área ainda pouco explorada nos meios digitais, porém os players que estão no mercado tem o *know-how* suficiente para criar uma plataforma semelhante e negociar com os fornecedores, caso isso aconteça pode ser a 4Quote perca uma fatia de mercado e apresente oportunidade a outros *marketplaces* que não estavam envolvidos nesse nicho.

Os autores também participaram do *pitch day* UFPR 2022 realizado no dia 19 de novembro de 2022, ilustrado na Figura 9, onde foi apresentada a proposta da 4Quote para professores, pesquisadores, empresários e profissionais da comunidade UFPR que são da área de *lean startup*. Neste evento, foram recebidas oportunidades de melhorias, os quais foram ajustados para a concepção deste trabalho. Neste *networking*, o *feedback* recebido é a vasta oportunidade de crescimento nesta área de atuação, bem como a ausência de soluções similares a esta no mercado brasileiro.

FIGURA 9 – Desenvolvedores do projeto da 4Quote no Pitch Day UFPR



Fonte: Autores (2023).

5 CONCLUSÃO

O trabalho em questão atendeu ao objetivo de desenvolver a 4Quote, uma *startup* de base tecnológica para integração de *stakeholders* do 2º setor, oportunizando a produção de orçamentos e a monetização através de uma sistemática recorrente de vendas. Desdobrada em cinco objetivos específicos, concluídos com a elaboração do canvas de valor, desenvolvimento da matriz SWOT, elaboração da jornada do cliente, construção do logotipo e logomarca, e representação gráfica da plataforma, das quais foram delineados os respectivos resultados obtidos.

Na elaboração do canvas de valor, definiu-se a oportunidade, em que evidencia-se que a aquisição de insumos dentro da indústria é um processo muito complexo e burocrático, necessitando de uma solução capaz de aumentar a eficiência, garantir a assertividade no processo de cotação, reduzir a diferença de valores em que o mercado proporciona para empresas de portes diferentes e garantir com que os requisitos internos da empresa sejam atendidos. Neste documento também definiu-se os requisitos mínimos a validar, em que consistia em uma plataforma de unificação entre cliente e fornecedor, cuja a qual oferece orçamentos em até 72 horas corridas, buscando otimizar os melhores prazos de entrega e condições de pagamento ao cliente. Elucidou-se também a monetização deste plano de negócio, em que é realizado por meio de pagamento de mensalidade pelo cliente, o qual pode optar por três planos diferentes, em que oferecem benefícios como um sistema de concierge, sendo disponibilizados especialistas para auxiliarem em caso de dúvidas. *Anonymous Mode* em que é objetivado o anonimato do cliente, a fim de garantir com que as condições ofertadas ao cliente não sejam diferentes entre seus concorrentes. É fornecido também o benefício de 50% de desconto na próxima mensalidade caso o seu orçamento não seja respondido em até 72 horas corridas.

Na elaboração da matriz SWOT, foram pontuadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao plano de negócio. A partir destes critérios, gerou-se a solução bem definida ao modelo, em que oferece como forças a rapidez, assertividade e disponibilidade para projetos maiores ao cliente. A ferramenta permitiu elencar os competidores, em que foram elucidados como sendo distribuidores de insumos e o próprio setor de orçamentos da empresa. As fraquezas observadas foi que a gama de produtos ofertados na plataforma ainda é nichado apenas para produtos industriais.

Como oportunidades, verificou-se que não há atualmente nenhum outro fornecedor com solução similar à ofertada pela 4Quote, e esta pode também ser expandida para todo o território nacional.

Na jornada do cliente, evidenciou-se as fases em que o cliente passa antes de concretizar o negócio junto à empresa, como o aprendizado e descoberta, reconhecimento do problema, consideração da solução, decisão de compra e pós-venda. Definiu-se com clareza o *buyer persona*, em que trata-se do público-alvo da 4Quote. Esta ferramenta proporcionou vislumbrar os modos de monetização da empresa, bem como seus planos mensais e soluções ofertadas, e na geração do logotipo e logomarca, um dos objetivos deste trabalho também, em que por meio de cores e símbolos buscou-se os quais mais se identificassem com o *buyer persona* especificado no estudo em questão.

Na elaboração da representação gráfica da plataforma, realizou-se um estudo aprofundado frente à disposição dos elementos e ferramentas da plataforma, gerando um *layout* prático ao usuário e ao mesmo tempo cativante aos futuros clientes, expondo as facilidades e diferenciais em que a 4Quote promove em seu plano de negócio. Utilizando a ferramenta *canvas*, criou-se uma projeção capaz de representar os pontos acima e suprir as demandas do *buyer persona* elencado nos estudos decorrentes a este trabalho.

Com todos os objetivos devidamente delineados, os autores participaram do *pitch day* UFPR 2022 realizado em 19 de novembro de 2022, evento em que foram recebidos especialistas no tema *lean startup*, professores da UFPR e investidores. Foram instigadas várias propostas de ajustes no plano de negócios, bem como sugestões de melhorias em que tornariam o modelo mais estável e com maior potencial de agregar valor junto ao cliente.

Com o desenvolvimento deste trabalho, conclui-se que a construção de um *canvas* de valor robusto, aliado à análise de riscos e o desenvolvimento de uma jornada do cliente clara e realista, propicia na assertividade e perenidade da *startup*, proporcionando aos seus idealizadores a possibilidade de mergulhar em um oceano azul de oportunidades, onde há poucos, ou nenhum outro plano de negócio atuando no mercado. Outro ponto em que propicia com que a ideia da *startup* seja mais clara e assertiva é o *networking* com pessoas que possuem experiência na incubação de *startups*, desmistificando tabus e dando feedbacks capazes de gerar mais robustez e

clareza no objetivo do plano de negócio. Eventos como *hackatons* de desenvolvimento de *startups* são capazes de gerar retroalimentações rápidas ao plano de negócio, tornando-o mais palatável ao público-alvo.

Os autores concluem que com este trabalho outros estudantes poderão seguir o *roadmap* de desenvolvimento realizado neste, facilitando o entendimento de ferramentas de desenvolvimento de negócios, compreendendo os riscos e dificuldades em que foram enfrentadas no desenvolvimento de todas elas, possibilitando a fomentação de lições aprendidas e oportunidades de melhoria.

5.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Durante a análise e discussão dos resultados surgiram alguns questionamentos que não puderam ser confirmados neste trabalho, mas que serviram para apontar sugestões para a continuidade dos estudos. Essas sugestões são listadas em sequência:

- a) conduzir estudos para viabilizar tecnicamente a criação da plataforma para a 4Quote, apresentando qual sistema operacional será utilizado, qual linguagem de programação, atestar que a plataforma suporte toda a abase de dados que será inserida nela e que o usuário tenha uma experiência boa ao utilizar a plataforma;
- b) viabilizar tecnicamente e economicamente o sistema de realidade aumentada, para que seja um serviço a ser oferecido pela 4Quote, sem que impacte nas margens da empresa, além de viabilizar como será realizado a digitalização dos produtos e como será conduzido a experiência dos usuários dentro da plataforma;
- c) conduzir estudos com a utilização de inteligência artificial para facilitar as buscas dentro da plataforma, ou seja, uma página onde o usuário possa colocar apenas algumas informações elencando as necessidades que ele possui, e a própria plataforma o direciona, sugerindo o melhor produto para solucionar determinado problema, no melhor custo-benefício.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, B. N. P. **A utilização da ferramenta 5W2H**: Uma Proposta de Melhoria no Setor Produtivo de Uma Empresa Industrial de Artefatos em Acrílico. Natal, RN, 2021. Monografia (Obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta_Alves_2021.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2023.

AVIS, M. C.; JUNIOR, A. B. F. **Supermarketing**: estratégias de marketing digital. Curitiba: InterSaberes, 2022.

BEHR, A; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2023

BERNARDINO, A. M.; REBOLEDO, A. (n.d.). **Análise comparativa de orçamentos de custos**: um estudo de caso comparative analysis of costs budget: a case study (Vol. 19, Issue 2). São Paulo: IFSP, 2018.

BUYER PERSONA. **ADELE REVELLA: Buyer Personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business (sneak peek)**. Disponível em: <https://www.buyerpersona.com/wp-content/uploads/2015/02/BuyerPersonas-SneakPeek.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHAT GPT. **Custos de Orçamentos Errados**. Disponível em: <<https://chat.openai.com/chat/eb316564-44d7-4730-923f-9d6183aa0d2d>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DE OLIVEIRA, A. G.; DE OLIVEIRA, E. E. F.; DE OLIVEIRA, A. C. O plano de negócio, conceito e importância: Uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde-GO. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, [s.l: s.n.], p. 52-55, jan.2013. Disponível em: <<https://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-12-0.pdf>>. Acesso em 07 mai. 2023.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 10. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

FEIGELSON, B; NYBØ, E. F.; FONSECA, V. C. **Direito das startups**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

FILHO, O. A análise swot e sua relevância para o planejamento estratégico. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, III, 2014, Taubaté-SP. **MCH0396**, [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf>. Acesso em 07 mai. 2023

FINE, L. G. **The SWOT Analysis. Kick It**. LLC, 2011 – USA - Amazon Kindle Edition.

GEMELLI, B. G. M. **Transformação de um site de e-commerce em um e-marketplace**. Centro de Computação e Tecnologia de Informação, Caxias do Sul, RS, 85 f, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1206/TCC%20Bruno%20Guilherme%20Mossi%20Gemelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 jun. 2023.

GIAMMUSSO, S. E. **Orçamento e custos na construção civil**. 2. ed. São Paulo: Pini, 1991.

GOV.BR. **Novo Marco Legal das Startups e o desenvolvimento da inovação no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2022/10/novo-marco-legal-das-startups-e-o-desenvolvimento-da-inovacao-no-brasil>. Acesso em: 11 mai. 2023.

HEILBRUNN, B. **A Logomarca**. São Leopoldo - RS: Unisinos, 2002.

IBQP. **Relatório Executivo Empreendedorismo no Brasil 2019**. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. (n.d.). **A criação de uma marca**: Uma Introdução às Marcas de Produtos e Serviços para as Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf>. Acesso em 07 mai. 2023

LIBBY, T.; LINDSAY, M. **Beyond budgeting or budgeting reconsidered?** A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 56-75, 2010.

VICELLI, B.; TOLFO, C. Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas A study of value using the Business Model Canvas. **Revista Espacios**. [s.l.] v. 38, n. 3. p. 14, 2017.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos** - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas. [s. l.], Simplíssimo, 2016.

MAASS, Jone Emilio. **Desenvolvimento de loja virtual utilizando plataforma de e-commerce open source**. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT), Pato Branco, PR, v. 1, n. 1, p. 24-26, ago./2023.

MARTH, A.; FEIL, A. A. **Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 5, n. 3, p. 489-507, 2014.

MATTOS, A. D. **Como preparar orçamentos de obras: dicas para orçamentistas, estudos de caso e exemplos**. São Paulo: Editora Pini, 2006.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, visão e valores (clássico)**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 2 mai. 2023.

NASCIMENTO, E. M. **Ferramenta de planejamento para empreendimentos econômicos solidários: uma análise das metas smart, 5W2H e método bambu** / Edilane Moisés Do Nascimento. Pró-Reitoria de Graduação Campus Guarabira Curso Superior De Tecnologia Em Gestão Comercial, Instituto Federal da Paraíba, Guarabira, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/1995/1/Ferramenta%20de%20planejamento%20para%20empreendimentos%20econ%C3%B4micos%20solid%C3%A1rios%20uma%20an%C3%A1lise%20das%20metas%20smart%2C%205w2h%20e%20m%C3%A9todo%20bambu%20-%20Edilane.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2023

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Ed. Wiley John & Sons. New Jersey – USA, 2010.

PEDROSO, J. C. D. **Marketing de conteúdo e a criação de buyer personas para uma empresa do ramo varejista**. 2018. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, dez./2018. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5779/J%20c3%bali%C3%a9sar%20Dahmer%20Pedroso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

PEREIRA, R.; BURTET, G.; FONTANELA, C.; DE ALMEIDA LEITE MAROCCO, A. O sandbox regulatório no novo marco legal das startups e do empreendedorismo inovador brasileiro. **Conjecturas**, [s. l.], v. 22, n. 12, p. 215–234, 2022. Disponível em: < <https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1520/1122>>. Acesso em: 12 maio. 2023.

PMI. **Project Manage Institute Pernambuco**. Disponível em: <<https://pmipe.org.br/noticia/65/?pmsurvey---benchmarking-gp.html>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

RIBEIRO, A. S. D. O. C. G. M. C. M. D. O. C. D. O. P. M. D. G. **A jornada do cliente: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de**

vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas. 2020. 125 f. Fundação Dom Cabral, Porto Alegre, RS, fev./2020. Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/460/1/A%20jornada%20do%20cliente.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

RIBEIRO, F. A. **Logomarca: a comunicação do símbolo**: O símbolo como elemento representante da marca. 2005. 55 f. Monografia - Faculdade De Ciências Aplicadas - FASA, Brasília, DF, jun./2005. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwirkcyl6eD-AhUhppUCHe3eAM4QFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uniceub.br%2Fjspui%2Fhandle%2F123456789%2F1372&usg=AOvVaw3R3eBhS63FmmfbTEgppJev>>. Acesso em: 2 mai. 2023.

RIBEIRO, M. **Planejamento Visual Gráfico**. 8. Ed. São Paulo: L.G.E., 2003.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: São Paulo : Lua de Papel, 2012. Edição do Kindle.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007

SANTOS, A. R. D. N. B. F. D. S. G. G. D. **E-commerce**: o melhor caminho no mercado atual. 2009. 70 f. Trabalho de Curso (Graduação em Administração - Marketing) – Curso de Administração - Marketing, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, SP. Disponível em: <<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/496/E-commerce:%20O%20Melhor%20Caminho%20no%20Mercado%20Atual.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 4 jun. 2023.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/sp/SEBRAEaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em 18 mar. 2023.

SEBRAE. **Concorrência**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/MERCADO_concorrencia.pdf. Acesso em 2 ago. 2023.

TISAKA, M. **Orçamento na construção civil**: consultoria, projeto e execução. São Paulo: Pini, 2006.

VIDDIA. **As 5 dicas importantes para reduzir atrasos em projetos**. Disponível em: <<https://viddia.com.br/reduzir-atrasos-projetos/>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZENDESK. **Etapas do Processo de Compra**. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/etapas-do-processo-de-compra/>. Acesso em: 4 mai. 2023.