

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Especialização em Gestão de Negócios

**EXPANSÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO: UM MODELO QUE PROMOVA O
CRESCIMENTO DA EMPRESA LEMOS MUDANÇAS**

ANDRÉ MENDONÇA GUARESI
ALESSANDRO SACHETTI KOCH
DIEGO BIFF
EVERTON RESENDE DE JESUS
CLAUZETE M^a ESTEVAM
TIAGO DOS SANTOS DE OLIVEIRA

FLORIANÓPOLIS - SC

2019

ANDRÉ MENDONÇA GUARESI
ALESSANDRO SACHETTI KOCH
DIEGO BIFF
EVERTON RESENDE DE JESUS
CLAUZETE M^a ESTEVAM
TIAGO DOS SANTOS DE OLIVEIRA

**EXPANSÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO: UM MODELO QUE PROMOVA O
CRESCIMENTO DA EMPRESA LEMOS MUDANÇAS**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Eugenio Vale Leão
Gerente do Programa:

FLORIANÓPOLIS - SC

2019

RESUMO

A Lemos Mudanças é uma empresa especializada em transporte de mudanças residenciais e comerciais que vem apresentando bons resultados nos últimos anos e se consolidando cada vez mais como referência na região sul de Santa Catarina. Porém, recentemente seus sócios proprietários estão buscando através de estudos e análise da atual situação da empresa, buscar formas de expandir os negócios já existentes, através de criação de novos serviços e experiência aos clientes. Após esta reestruturação interna, o principal objetivo é buscar o crescimento da empresa através de ampliação de sua área de atuação com a expansão da empresa por meio de franquias. Para que esses objetivos possam ser alcançados, a empresa vem desenvolvendo diversas ações como um diagnóstico interno, pesquisa com grupo focal, estudos de mercado, análise de viabilidades, dentre outros. Tudo isso, com o objetivo de criar um ambiente mais competitivo, eficaz e que possibilite a atuação da empresa em mercados ainda inexplorados. Partindo deste pressuposto, este projeto tem como objetivo, apresentar uma nova maneira de pensar a empresa Lemos Mudanças, seus produtos e serviços e a forma com que utilizará suas competências essenciais para buscar novas oportunidades de negócio. Assim, a questão norteadora deste estudo é, como promover a expansão da empresa garantindo um crescimento sustentável do negócio? Neste sentido, todas os estudos e ações centraram-se em desenvolver uma matriz de expansão de mercado que garanta à Lemos Mudanças a alavancagem dos negócios.

Palavras-chave: Clientes. Expansão. Mercado. Reestruturação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ranking do Grau de Incorporação dos Desafios da Sustentabilidade ao Planejamento Estratégico	13
Figura 2 - Canvas da Proposta de Valor	17
Figura 3 - Pirâmide de Valor	20
Figura 4 – Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento.....	30
Figura 5 – Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul	31
Figura 6 – Matriz de Avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990.	32
Figura 7 – Modelo das quatro estações	33
Figura 8 – A sequência da estratégia do oceano azul	36
Figura 9 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia	37
Figura 10 – Construção da Proposta de Valor	70
Figura 11 – O modelo de Expansão de Negócios da Lemos Mudanças	74
Figura 12 – Infográfico/Cronograma.....	81

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Matriz Ansoff	26
Tabela 2 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul	29
Tabela 3 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Caso do [yellow tail]	34
Tabela 4 – Análise Financeira	42
Tabela 5 – Modelo das Quatro Estações Aplicado.....	68
Tabela 6 – Fluxo de caixa.....	78
Tabela 7 – Fluxo de caixa - Payback.....	78
Tabela 8 – Análise Econômica e Financeira	79
Tabela 9 – Cronograma de Implementação do Projeto	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP – Aplicativo

CDB – Certificado de Depósito Bancário

CEO – Diretor Executivo

CFTV – Circuito Fechado ou Circuito Interno de Televisão

COF – Interjeição de Tosse em Redes Sociais

CROSS DOCKING – Sistema de Distribuição

CTE – Conhecimento de Transporte Eletrônico

DI – Taxas de Juros Praticadas nos Empréstimos entre Instituições Financeiras

DNA – Ácido Desoxirribonucléico

FEED – Fonte ou Alimentador

GF – Grupo Focal

HUB – Ponto Central para Coleta, Separação e Distribuição para uma Área ou Região Específica

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

KPI - Key Performance Indicator

LIFT VANS - Embalagem Considerada Especial para Cargas em Formato Assemelhado ao do Contêiner

NTF – Nota do Tempo na Fila

ONU – Organização das Nações Unidas

PAYBACK – Retorno do Investimento

PV – Proposta de Valor

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELF STORAGE – Auto Armazenamento

VP – Valor Presente

VPL – Valor Presente Líquido

VUCS – Veículos Urbanos de Cargas

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	8
2. BASES CONCEITUAIS	10
2.1. A gestão e estratégica a sustentabilidade nos negócios.....	10
2.2. A Construção de uma proposta de valor	14
2.2.1. <i>Elementos para criação da proposta de valor.....</i>	<i>15</i>
2.2.2. <i>Ferramentas para criação da proposta de valor.....</i>	<i>15</i>
2.2.2.1. Tarefas dos Clientes.....	18
2.2.2.2. Dores.....	18
2.2.2.3. Ganhos	18
2.2.2.4. Produtos e Serviços	18
2.2.2.5. Analgésicos.....	18
2.2.2.6. Encaixe	19
2.2.3. <i>Ferramentas para Reflexão da Proposta de Valor</i>	<i>19</i>
2.3. Os modelos para a expansão dos negócios.....	20
2.3.1. <i>Modelos de crescimento</i>	<i>21</i>
2.3.1.1. Crescimento Orgânico	21
2.3.1.2. Crescimento Inorgânico.....	22
2.3.2. <i>Formas de expansão de negócios.....</i>	<i>22</i>
2.3.2.1. Franquias	23
2.3.2.2. Filiais	23
2.3.2.3. Fusões e aquisições.....	24
2.3.2.4. Novos canais de venda	25
2.3.2.5. Oferta de novos produtos.....	25
2.3.3. <i>Matriz Ansoff.....</i>	<i>25</i>
2.4. A Estratégia do oceano azul e a vantagem competitiva	27
2.4.1. <i>A Abordagem da estratégia do oceano azul.....</i>	<i>28</i>
2.4.2. <i>Ferramentas e modelos de análise.....</i>	<i>31</i>
2.4.2.1. Matriz de avaliação de valor.....	31
2.4.2.2. Modelo das quatro ações	32

2.4.2.3. Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar	33
2.4.3. <i>Formulando a estratégia do oceano azul</i>	34
2.4.4. <i>Executando a estratégia do oceano azul</i>	37
2.4.5. <i>Sustentabilidade e renovação da estratégia do oceano azul</i>	39
2.5 Métodos para análise de viabilidade de projetos	40
3. METODOLOGIA.....	43
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	46
4.1. Análise do Setor	46
4.1.1. <i>O Setor de transporte de mudanças no Brasil</i>	46
4.1.2. <i>A demanda e o comportamento dos clientes em relação ao processo de transporte de mudanças</i>	48
4.2. Benchmarking / Realidades Organizacionais.....	50
4.2.1. <i>Práticas de sucesso em relação ao processo de expansão de negócios</i>	50
4.2.1.1 <i>Cases de expansão de negócios: BARBEARIA VIP (modelo de expansão – franquia)</i>	51
4.2.1.2 <i>Cases de expansão de negócios: JAMEF ENCOMENDAS URGENTES (modelo de expansão - orgânico)</i>	55
4.3. A percepção dos clientes em relação aos serviços de transporte de mudanças – Grupo Focal.....	59
4.4. Realidade atual da empresa	63
5. DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO	67
5.1. Oceano Azul - Modelo das Quatro Estações Aplicado	67
5.1.1. <i>Oceano Azul – Construção da Proposta de Valor</i>	69
5.2. O Modelo de expansão que promova o crescimento do negócio da Lemos Mudanças.....	72
5.3 Análise de viabilidade para o Modelo	76
5.3.1. <i>Viabilidade Técnica</i>	76
5.3.2. <i>Viabilidade Operacional</i>	76
5.3.3. <i>Viabilidade Estratégica</i>	77
5.3.4. <i>Viabilidade Financeira</i>	77
5.4. Plano de Implementação do Projeto	79
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
7. REFERÊNCIAS	84

1. RESUMO EXECUTIVO

É imprescindível estar preparados para lidar com a velocidade em que ocorrem as transformações na sociedade. Mudar nunca foi tão necessário e urgente.

Mudanças ocorrem constantemente na forma de comunicar-se, relacionar-se, produzir, consumir e informar-se, assim sendo, percebe-se isso no mundo do trabalho, no consumo e nos hábitos da sociedade. Como exemplo cabe citar a facilidade de pedir uma refeição, um transporte por meio de aplicativo, fazer uma compra online, uma transferência bancária e realizar uma reunião pelo celular ou computador.

Há tempos temia-se o avanço tecnológico por não saber e não ter a noção de onde se poderia chegar. Substituir o homem pela máquina, eram falas comuns, mas o que percebesse é que houve uma integração entre eles.

O maior patrimônio das empresas é seu capital intelectual, sua história e de seus colaboradores. O ser humano dotado de conhecimento, será sempre necessário na elaboração de produtos e serviços.

As empresas precisam intensificar a cultura de inovação para se tornarem competitivas e sobreviverem ao mercado de trabalho. O grande diferencial é criar meios inteligentes de gerar informações, integrar sistemas e oferecer soluções.

Expandir os negócios se torna tema central nas discussões estratégicas das organizações. E o grande desafio consistirá em avaliar o potencial atual das empresas para a geração de negócios que sejam efetivamente sustentáveis. Expandir o “modus operandi” já não é mais fator de vantagem competitiva e que garanta a prosperidade dos negócios.

Partindo deste pressuposto, este trabalho de conclusão de curso tem como plano de fundo, apresentar uma nova maneira de pensar a empresa Lemos Mudanças, seus produtos e serviços e a forma com que utilizará suas competências essenciais para buscar novas oportunidades de negócio. Assim, a questão norteadora deste estudo é, como promover a expansão da empresa garantindo um crescimento sustentável do negócio?

Neste sentido o objetivo geral deste projeto centrou-se em desenvolver uma matriz de expansão de mercado que garanta à Lemos Mudanças a alavancagem dos negócios.

Os objetivos específicos concentraram-se em analisar a demanda e o comportamento do consumidor em relação ao processo de transporte de mudanças; levantar práticas de sucesso em relação ao processo de expansão de negócios; avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de transporte de mudanças; identificar principais concorrentes e a efetividades de

suas práticas; definir um modelo de expansão capaz de promover o crescimento do negócio da Lemos Mudanças e por fim elaborar estudo de viabilidade desse modelo proposto.

O projeto foi organizado em 4 capítulos, sendo que no capítulo 2 trabalhou-se na construção das bases conceituais, objetivando à construção de uma base conceitual organizada e sistematizada do conhecimento disponível pertinente ao tema trabalhado, com o propósito de dar sustentação ao problema e às hipóteses levantadas.

No capítulo 3 foi trabalhado o item metodologia da pesquisa, que teve como principal objetivo, descrever precisamente os métodos, materiais e técnicas utilizadas na construção do projeto. Neste capítulo foram abordados os seguintes temas: tipos de pesquisa, universo e amostra, técnica de coleta de dados e análise dos dados.

Referente ao capítulo 4, foram abordados o levantamento e análise de informações através de estudos sobre o setor de transportes, o setor de transportes de mudanças no Brasil, demanda e comportamento dos clientes em relação ao transporte de mudanças, análise da concorrência, benchmarking sobre modelos de expansão de negócios, também foi estudado a atual realidade da empresa Lemos Mudanças.

Finalmente no capítulo 5, foram trabalhadas as propostas de solução para o problema delimitado. Utilizou-se a metodologia do oceano azul de forma construir uma nova proposta de valor a fim de orientar o modelo de expansão para a empresa em estudo. Além disso, foram feitas as análises de viabilidade técnica, operacional, estratégica e financeira, além do plano de implementação do projeto, finalizando assim os trabalhos propostos para o projeto.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1. A gestão e estratégica a sustentabilidade nos negócios

De acordo com estimativas das Nações Unidas (2018), até 2050 a população mundial deve crescer em mais de 2,2 bilhões de pessoas. Desta forma, o desenvolvimento sustentável, as transformações tecnológicas e competitividades globais desafiam as empresas a inovar com foco na sustentabilidade.

Conforme este crescimento vai avançando surgem desafios e dificuldades para governos e empresas relacionados aos novos consumidores, que tem de considerar os recursos naturais, a alimentação, o saneamento básico, moradia, saúde e educação.

Os principais desafios contemporâneos estão relacionados a riscos econômicos, geopolíticos, sociais e ambientais.

Os riscos ambientais surgem com a destruição da biodiversidade, a degradação das fontes potáveis de água, a poluição e as catástrofes naturais, agravadas pelas consequências das mudanças climáticas.

Pobreza, fome, analfabetismo, desemprego, pandemias e fundamentalismo religioso são considerados os principais riscos sociais (MARCOVITCH, 2006).

O conceito do desenvolvimento sustentável foi introduzido com a publicação do Relatório Brundtland, pelas Nações Unidas, que o define como “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (NAÇÕES UNIDAS, 1987).

Sobre a Sustentabilidade entende-se pela busca contínua de melhorias, e que se mantem indefinitivamente ao longo do tempo. Porém uma empresa não depende somente de ações dela e sim de sua cadeia de valores, como parceiro, fornecedores e funcionários.

Uma gestão pode ser mais sustentável por vários aspectos, podendo ser pela política através de uma governança que garanta andamento de ações e também pela gerência e funcionários muito bem capacitados de acordo com suas atividades e nos aspectos socioambientais que cada função representa.

A Sustentabilidade nos negócios deve ser aplicada a gestão financeira de uma organização por se tratar do uso inteligente dos recursos com gastos feitos na medida certa e uma boa cultura contra despesas desnecessárias e a favor da criação de uma reserva de emergência.

“Tento mostrar que a maior oportunidade do século no mercado industrial e financeiro é a transformação de aparatos, sistemas e infraestruturas velhos que são ineficazes e poluentes, em processos industriais, aparatos, sistemas, tecnologias e soluções eficazes e limpos e muito mais rentáveis” PICCARD, 2019)

Recentemente, a ONU (2019) divulgou que presidentes de empresas e instituições contam o que têm feito para colocar a sustentabilidade em uma posição central nas decisões corporativas, destacando o papel do Pacto Global em sua organização. Iniciativa esta proposta para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

A Teoria da Inovação, concebida por Schumpeter (1997), relaciona inovação, criação de novos mercados e ação de um empreendedor. Essa teoria considera que o desenvolvimento econômico é também definido pela realização de novas combinações, incluindo o lançamento de um novo produto ou método de produção, a criação de um novo mercado, a utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou bem semimanufaturado e o estabelecimento de uma nova organização.

Desta forma, as organizações através de gestores abertos às questões de sustentabilidade, são fundamentais para conduzir novos processos que vão ao encontro dos desafios do desenvolvimento sustentável, influenciando a demanda de mercado e estabelecendo novos padrões de consumo com foco em produtos e serviços ambientalmente corretos e que continuam trazendo retornos financeiros para as empresas.

Hart e Milstein (2004) afirmam que a sustentabilidade é baseada em crescimento econômico e pode ser importante fonte de vantagem competitiva e geração de valor para os acionistas e a comunidade como um todo.

Outra perspectiva quanto ao tema surgiu com a Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Donaldson e Preston (1995), que pode explicar e guiar a estrutura e operação de uma empresa, sendo que a gestão eficiente dos *stakeholders* contribui com o sucesso do desempenho econômico empresarial.

Essa teoria, sob a ótica da sustentabilidade, traz à tona a necessidade de as empresas pautarem suas decisões estratégicas por interesses econômicos de seus acionistas, assim como com os interesses dos demais *stakeholders* na perspectiva social e ambiental.

Assim, as empresas estão sendo desafiadas cada vez mais a responder às pressões globais e de seus *stakeholders* por práticas de gestão inovadoras com foco em sustentabilidade (CARDOSO et al., 2008).

Os desafios empresariais na gestão da sustentabilidade devem dar importância também aos fatores humanos, como as populações tradicionais e urbanas, reféns de indústrias poluidoras, assim como às populações rurais pressionadas, cada vez mais, pelo agronegócio gerido de forma insustentável, acarretando impactos ao meio ambiente e às comunidades (CONDE, 2013).

É nesse contexto de empreendedorismo que o incentivo à inovação empresarial aparece como fundamental para a criação de produtos sustentáveis. As soluções que vão ao encontro do desenvolvimento sustentável passam pela geração de inovações com relação aos processos produtivos e aos produtos, sem desconsiderar os impactos ambientais e sociais das novas tecnologias (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

Desta forma, acredita-se o que o conceito de sustentabilidade evoluiu muito com o passar dos anos, deixou de ser apenas uma preocupação de cunho ambiental, se tornando mais abrangente, agregando outras discussões como sociedade e empresa. O Sucesso da sustentabilidade nos negócios está diretamente ligada a ótica da empresa para com sua cultura, para com sua responsabilidade social e ambiental, precisando se atualizar e repensar na sua forma de atuar, de tomar decisões e iniciativas com relação aos negócios e a sociedade que está inserida.

Um estudo elaborado por Boechat e Mokrejs (2007) no intuito de aprofundar o conhecimento dos casos brasileiros, elaboraram um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil construído na Fundação Dom Cabral, com base em levantamentos na mídia e entrevistas com especialistas.

Identificaram um conjunto com 31 temas, citados por eles como os principais desafios da sustentabilidade, conforme Figura 1, dos quais são moderadamente incorporados ao planejamento estratégicos das empresas estudadas e em mais da metade dos casos, os desafios incorporam-se, seja aos objetivos, seja às ações mais estratégicas. Porém um terço dos casos não foram incorporados ao planejamento estratégico das empresas.

Figura 1 – Ranking do Grau de Incorporação dos Desafios da Sustentabilidade ao Planejamento Estratégico



Fonte: Claudio Bruzzi Boechat e Roberta Mokrejs Paro (2007)

Percebe-se, entretanto, que as ações de sustentabilidade nas organizações, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, direcionar o valor ao acionista. Que a grande diferença não está relacionada só a qualidade de produtos e serviços e sim a ética e comprometimento das organizações com seus clientes, sociedade, colaboradores e meio ambiente.

Além disso, a busca de uma atitude de maior consciência ambiental por parte das empresas pode ser associada à possibilidade de melhorar a reputação e imagem no mercado, através de ações éticas e de RSE (VINHA, 2002).

O papel social da empresa vai além do simples pagamento de salários e impostos propostos por Friedman (1970), pois ela tem uma necessidade estratégica de criar valor para si e sociedade.

Ao criar valor para a sociedade a empresa está criando seu próprio mercado, e ao reduzir consumo e desperdícios decorrentes de poluição está ganhando em eficiência, aumentando lucros, trazendo qualidade de vida e sobrevivência dos recursos para as futuras gerações.

De fato, a globalização, a difusão do conhecimento e de informação e os conceitos associados as questões socioambientais levam a supor que cada indivíduo, inclusive das próximas gerações, é um *stakeholder* socioambiental e, portanto, tem direito de cobrar das empresas.

Freeman (1984) desenvolveu a Teoria dos *Stakeholders* que abrange a empresa e suas responsabilidades considerando os vários públicos que apresentam interesse real na organização. O autor afirma que as empresas precisam ser administradas pelos interesses dos *stakeholders* e não somente pelos interesses dos proprietários.

Confirmando assim o que o modelo de Hart e Milstein (2004) diz, que as questões estratégicas que se referem ao gerenciamento de produto embasado em valores de inovação e sustentabilidade, podem resultar em melhora da reputação e legitimidade. A melhoria da imagem da organização através de ações associadas ao produto, serviço ou ações sociais contribui para a reputação corporativa positiva. Como resultado, as mudanças são imediatas e o valor é realizado rapidamente na forma de melhores relações comunitárias, legitimidade e reputação de marca.

2.2. A Construção de uma proposta de valor

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor enfatiza uma agregação de produtos ou serviços que visam atender de forma a gerar valor ao segmento de cliente especificado. É o fator motivacional que faz o cliente escolher entre uma empresa ou outra. Os valores que serão gerados atendem uma necessidade específica do segmento em questão, sendo que podem ser qualitativos ou quantitativos visando o benefício do segmento atendido.

Kotler e Keller (2006, p. 141) definem que “uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta.” Ou seja, trazer uma solução completa para suas necessidades e anseios com características competitivos.

A proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá apresentar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta. (KELLER; KOTLER, 2006, p. 141)

Uma proposta de valor compreensível ao cliente torna mais provável seu retorno à empresa para aquisição de novos produtos ou serviços. Sendo assim, não basta satisfazê-los, é necessário encantá-los.

O objetivo do Canvas da Proposta de Valor é ajudar a desenhar uma proposta de valor que encaixe com as necessidades dos clientes e os chamados jobs-to-be-done (trabalho

a ser feito ou tarefas do cliente) que ajudem a resolver seus problemas e a caminhar nesta direção de uma forma mais estruturada. (PEREIRA, 2019).

2.2.1. Elementos para criação da proposta de valor

A Proposta de Valor, segundo Osterwalder (2011) cria valor para os clientes através de diferentes aspectos, tanto quantitativos (preço, velocidade do serviço) quanto qualitativos (design, experiência do cliente), para sua construção deve-se considerar os seguintes elementos:

- **Novidade:** cria no consumidor uma nova necessidade que antes não era percebida.
- **Desempenho:** melhora o desempenho de produtos e serviços já existentes.
- **Personalização:** customização de produtos e serviços de acordo com a necessidade de cada cliente.
- **"Fazendo o que deve ser feito":** o valor pode ser criado apenas ao ajudar um cliente a executar certos serviços.
- **Design:** um produto pode se destacar por seu design superior.
- **Marca/status:** os clientes podem considerar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca específica.
- **Preço:** a proposta de valor baseada no preço oferece ao cliente valores similares por um preço menor.
- **Redução de custos:** uma oferta, um desconto. Ajudar os clientes a reduzir custos é uma forma importante de gerar valor.
- **Redução de riscos:** quanto maior a garantia, melhor.
- **Acessibilidade:** tornar os produtos e serviços acessíveis aos clientes.
- **Conveniência/usabilidade:** tornar o produto útil e facilitar a experiência de uso do consumidor.

2.2.2. Ferramentas para criação da proposta de valor

“O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios” (MOURA, 2014, p. 02).

O modelo de negócio de uma empresa é um sistema de atividades interligadas e independentes que determina como a empresa opera em conjunto com seus clientes, parceiros e fornecedores. É um processo que facilita a percepção de necessidades do mercado, associado às regras de conduta de como as partes envolvidas se inter-

relacionam, como dividem entre si e como desempenham essas atividades. (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016, p. 108).

“Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWÄLDER; PIGNEUR, 2011, p. 14).

Estratégia no nível de negócio é um conjunto ordenado e integrado de compromissos e ações que envolvem acionistas, colaboradores, clientes e sociedade e que tem por objetivo explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva, gerando valor para o cliente. Esse valor pode ser percebido na diferenciação do próprio produto ou serviço, no preço, no atendimento, no prazo ou na imagem. (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016, p. 105).

Osterwalder (2004) explica que o elemento Proposta de valor exhibe a visão geral de uma oferta de produtos e/ou serviços da empresa, que tem valor para um segmento específico de clientes. Para ele a PV descreve como uma empresa se diferencia de seus concorrentes, sendo a razão pela qual os clientes compram de determinada empresa, e não de outra. Com uma abordagem sistêmica e conceitual. Osterwalder assim descreve o construto da proposta de valor:

Uma proposta de valor representa valor para um ou mais segmentos de clientes, com base em uma ou mais capacidades. Ela pode ser decomposta em um conjunto de ofertas elementares. Uma proposta de valor é caracterizada pelos seus atributos descrição, justificativa, nível de valor e nível de preço, e, opcionalmente, por um ciclo de vida (Osterwalder, 2004, p. 50)

Osterwalder et al. (2014) concebem o *canvas* da proposta de valor, que objetiva projetar, testar e construir a proposta de valor aos clientes, de forma estruturada. Este *canvas* constitui-se em uma fase do processo de desenho de negócios. Apresenta uma sequência de questionamentos que devem ser elaborados para se entender e descrever as tarefas, ganhos e dores dos clientes, e posteriormente a oferta do que pode aliviar essas dores, os produtos ou serviços que poderão ser entregues, e os criadores de ganho ao cliente.

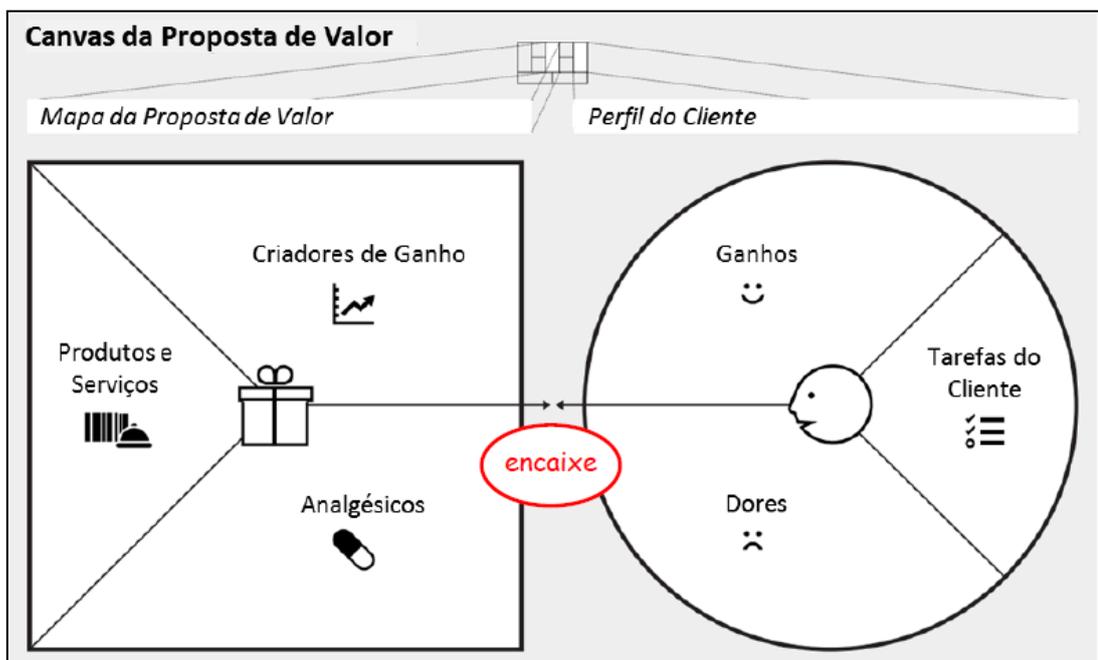
De acordo com Pedrosa (2016, p.34), uma proposta de valor ao cliente deve responder a algumas questões, dentro de quatro temas principais:

1. Segmento alvo de clientes: quem são e onde estão localizados os clientes alvo?
2. Tarefa a ser feita: (i) quais problemas importantes ou necessidades devem ser atendidos para este cliente alvo? e (ii) em quais circunstâncias ou ocasiões ocorrem estes problemas ou necessidades?
3. Entregas aos consumidores: (i) o que é entregue (pacote produto-serviço); (ii) como a entrega ocorre e é percebida pelos consumidores (experiência do cliente)?
4. Preço aos clientes: quanto e como os clientes precisam pagar para resolver seus problemas importantes, ou satisfazer suas necessidades?

Apesar de ser um conceito incrível, não existia uma ferramenta para acompanhar esse processo e que permitisse mapear, refletir, discutir, testar ou redirecionar a proposta de valor de uma empresa em relação às necessidades de seus clientes. Osterwalder (et al.2014) sintetiza PV como “uma proposta de valor descreve os benefícios que um cliente pode esperar dos produtos e serviços oferecidos pela empresa”. Em resumo, pode-se entender como PV aquilo que empresa se propõe a proporcionar de valioso para os seus clientes.

Osterwalder apresenta o Canvas da Proposta de Valor, como uma ferramenta complementar ao Business Model Canvas e visa pensar na Proposta de Valor de forma mais estruturada e desta forma aumentar as chances de se criar encaixe entre o produto e o mercado. Em outras palavras, ele é um aprofundamento entre duas partes do Canvas, o bloco de segmentos de clientes e a proposta de valores. Como pode ser visto na figura 1.

Figura 2 - Canvas da Proposta de Valor



Fonte: Strategyzer (2017)

Este Canvas, conforme figura 1, auxilia a entender o mundo do cliente e como o seu produto se enquadra as necessidades deste nicho, ou seja, confirma se você está entregando a solução ideal para o cliente resolver o problema que você está tentando solucionar. A empresa consegue o encaixe entre os dois, quando o mapa de valor atende ao perfil do cliente.

2.2.2.1. Tarefas dos Clientes

Nesta etapa realiza-se uma melhor análise dos perfis dos clientes, descrevendo o que eles estão tentando fazer. Podem ser tarefas funcionais, sociais e emocionais, que eles estão tentando realizar ou completar, problemas que estão tentando resolver ou necessidades básicas que estão tentando satisfazer (PEREIRA, 2019).

2.2.2.2. Dores

De acordo com Pereira (2019) neste Item deve-se apresentar as emoções negativas, custos e situações indesejadas, riscos e outras experiências ruins que o seu cliente pode vivenciar antes, durante ou após as Tarefas dos Clientes.

2.2.2.3. Ganhos

Neste verifica-se os benefícios esperados pelos seus clientes, desejam ou seriam surpreendidos positivamente se existisse. Isso inclui utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e redução de custos (PEREIRA, 2019).

2.2.2.4. Produtos e Serviços

Após desenhar o perfil do seu consumidor é preciso olhar os seguintes aspectos: Os produtos e serviços em que sua proposta de valor está baseada, podem ajudar seus clientes a realizar tarefas de ordem funcional, social e emocional ou que podem ajudá-los a satisfazer necessidades básicas? Estes são tangíveis? São cruciais ou triviais para eles? (PEREIRA, 2019).

2.2.2.5. Analgésicos

Este item irá delinear como seus produtos e serviços aliviam as dores de seus clientes, como eliminam ou reduzem emoções negativas, custos e situações indesejadas, riscos que seus clientes vivenciam ou vivenciaram antes, durante ou depois de um job-to-be-done? Se os Analgésicos produzem economias? Se os clientes se sentirem melhor? Se consertam soluções de baixo desempenho? Colocam um fim nas dificuldades e desafios que seus clientes enfrentam? (PEREIRA, 2019)

2.2.2.6. Encaixe

Segundo Pereira (2019) depois de listar os criadores de ganhos, analgésicos e produtos e serviços, cada ponto identificado pode ser classificado de bom para essencial em termos de valor para o cliente. Um ajuste é alcançado quando os produtos e serviços oferecidos como parte da proposta de valor abordam os problemas e ganhos mais significativos do perfil do cliente. É necessário, então, validar o que é importante para os clientes sobre a proposta de valor, devendo a proposição ser refinada continuamente.

2.2.3. Ferramentas para Reflexão da Proposta de Valor

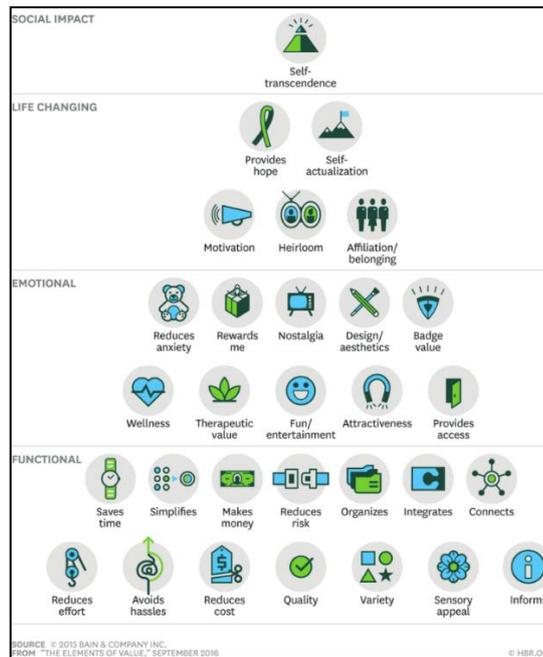
Com base em SCHERER (2017) inspirada na teoria da pirâmide de necessidades de Maslow, em que na base estão as necessidades mais básicas e no topo aquelas relacionadas à satisfação pessoal. A pirâmide de valor está dividida em quatro dimensões na estruturação da proposta de valor:

1. Funcionais: são aquelas relacionadas aos atributos objetivos que o produto ou serviço oferece ao consumidor, tais como, reduzir esforço, qualidade, redução de custo, variedade, etc...
2. Emocionais: trazem questões vinculadas às sensações e emoções. Podem ser reduzir ansiedade, design, diversão, bem estar...
3. Pessoais: são elementos da proposta de valor que podem promover mudanças pessoais nos consumidores, como trazer esperança, motivação e senso de realização.
4. Impacto Social: são elementos da proposta que permitem ajudar outras pessoas ou a sociedade.

Alguns setores valorizam determinados elementos de valor mais que os outros. Além disso, as combinações de vários elementos de valor podem criar barreiras de imitação importantes.

Para aqueles que estão estruturando um novo negócio, vale a pena utilizar a pirâmide de valor na busca por ideias para tornar o modelo de negócios ainda mais valioso.

Figura 3 - Pirâmide de Valor



Fonte: EXAME (2017)

2.3. Os modelos para a expansão dos negócios

Conceituar a palavra expansão, vinda do latim *expansio*, remete-se a uma busca pelo termo mais objetivo: Crescer, aumentar e ampliar. (AURÉLIO, 2012).

Demonstra uma força ou poder que determinada instituição ou empresa busca para manter-se firme na atualidade.

Desde o início da civilização, o homem almeja o crescimento de atividades comerciais e governamentais e preocupa-se com as mudanças na sociedade, pois, de acordo com Chiavenato (1983), há cerca de 80 anos atrás, as organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, os artesãos independentes, as pequenas escolas, os profissionais autônomos (como os médicos, os advogados que trabalhavam por conta própria), o lavrador, o armazém da esquina, etc.

Em uma sociedade pós-moderna, onde a busca de valores perpassa por gerações que procuram adaptar-se às exigências de um novo modelo econômico, a expansão de negócios pode ser uma saída para sobrevivência da empresa, após uma fundamentada pesquisa e estudos para saber das influências do ambiente externo, mercado, história da empresa, tecnologias usadas.

Esta expansão, deve ter em vista uma abordagem bem planejada, pesquisada e segura, para que surpresas não sejam encontradas no meio do caminho e que a culpa pelo sucesso ou fracasso não recaia somente sobre a gestão. (PERROW, 1972).

Pontos estratégicos, devem merecer a atenção dos gestores, pois o aumento nas vendas, não significa que necessariamente seja a hora de expandir. Agir por impulsividade, ou não ter um planejamento estratégico pode colocar toda uma história de construção a perder (BRETÃS PEREIRA, 1997).

Perceber e avaliar com muita cautela se é o momento correto de expandir é de suma importância para o sucesso da empresa (DRUCKER, 1999), antes, porém, é necessário ter o conhecimento de como se dará este crescimento.

2.3.1. Modelos de crescimento

2.3.1.1. Crescimento Orgânico

Uma das maneiras mais comuns de expansão é o crescimento orgânico. Este modelo de expansão leva em consideração um plano de ação e estratégias internas que alinham a qualificação profissional, cumprimento de metas e objetivos (HARRYSON, 2005).

Para utilizar-se deste modelo de crescimento faz-se necessário boas habilidades do gestor em elaborar estratégias eficazes sem utilizar-se de investimentos e dívidas externas (GITMAN, 1987). Com esta característica, o modelo de crescimento orgânico, apesar de ser mais lento, acaba tornando-se mais eficaz e seguro.

Por não adquirir dívidas e investimentos arriscados, o crescimento orgânico traz maior segurança e estabilidade, desenvolvendo assim, maior interesse de possíveis investidores.

Segundo Nodari (2017), o crescimento orgânico apresenta-se mais lento e com algumas limitações que podem divergir quando o objetivo do empresário for um crescimento mais rápido.

O autor defende, que a maior dificuldade neste modelo de crescimento é o fluxo de caixa, pois, o gestor poderá encontrar dificuldades em lidar com os pagamentos necessários e ainda ter um fluxo para inovações.

2.3.1.2. Crescimento Inorgânico

Este modelo de crescimento tem o objetivo bem específico: expandir os seus produtos por meio de fusões e aquisições de outras empresas, atendendo assim um maior público (PENROSE, 2006).

Contudo, exige por parte da equipe gestora uma postura bem estruturada e alinhada no que se refere ao fluxo de caixa.

Nodari (2017) ressalta que,

“O modelo de crescimento inorgânico requer muita experiência do empresário sobre novos investimentos. Não podemos esquecer de que o mercado é muito volátil. Altos investimentos no momento focados no interesse do público, pode em pouco tempo mudar totalmente”.

No entanto, este modelo dá maior possibilidade de adquirir novos mercados, uma linha de crédito mais fortalecida, pois trata-se de duas ou mais empresas.

Cuidados com a qualidade dos serviços prestados devem ser sempre o carro chefe da empresa, sendo assim, a qualificação profissional, estratégias para melhorar o trabalho em equipe, descobrir os pontos fortes e fracos da organização, são pontos que podem tomar tempo, pois a empresa cresceu e com ela a demanda de obstáculos também (SOLOW, 1985).

2.3.2. Formas de expansão de negócios

Para expandir um negócio é necessário coragem e conhecimentos sobre a empresa. Ter clareza e avaliar se a hora é certa para tomar a decisão, requer planos claros e objetivos do que se almeja. Uma série de indicadores devem nortear a escolha certa do momento, que pode ser desde a pesquisa da satisfação do cliente até verificar se há condições financeiras para tal expansão (PORTER, 1986).

A pesquisa de satisfação do cliente irá dar coordenadas sobre a fidelização dos mesmos na empresa. Conhecer o hall de clientes, fiéis e assíduos aos produtos oferecidos pela empresa, traz uma segurança na decisão.

As empresas estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do cotidiano, uma vez que “afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (SILVA, 2013).

É necessário verificar se o serviço oferecido pela organização tem um futuro no mercado ou corre o risco de desaparecer, sendo assim, deve-se esperar um ciclo para ver se realmente o serviço é perene. (ULRICH, 1998).

O sucesso está no planejamento, assim, ao expandir, significa planejar o orçamento e planejar o tempo que se quer levar para dar o retorno dos investimentos (FEINDET, 2002).

2.3.2.1. Franquias

Conceder o direito de uso fornecida pelo proprietário de uma marca – franqueador – a um investidor, ou seja, um franqueado, que possa expandir em diferentes locais um formato reconhecido e bem-sucedido no mercado. Esta forma de expansão, ganha cada vez mais adeptos em todo mundo e abrange diversos segmentos com uma característica peculiar, a padronização de serviços (PORTER, 1986).

Muitas empresas estão aderindo a esta forma de expansão, pois, neste caso, o franqueado assume os custos pela expansão e pelo empreendimento, recebendo em troca o modelo e treinamento desenvolvidos pela marca que expandiu (MAURO, 2006).

Os benefícios para o franqueado são de entrar em um negócio sem necessariamente ter experiência com o produto, pois a escolha da franquia dará formação de rede, segurança em uma marca consolidada, marketing e suporte administrativo (MAURO, 2006). Neste caso poderá se aperfeiçoar em gestão de negócios.

O franqueador expande rapidamente sua empresa com um investimento menor, podendo assim, investir em novos produtos.

Para a padronização e qualidade nos serviços oferecidos, requer-se um planejamento detalhado de todo processo com estratégias para capacitação e formação de equipe (CARBONE, 2005).

Uma das vantagens nesta forma de expansão é que o franqueado não irá ter o trabalho de investir na consolidação de uma marca. Neste caso, o franqueador, expandiu sua marca após ser idealizada por ele, e cede para o franqueado fazer uso do seu sucesso e atrair novos clientes com o produto já consolidado.

2.3.2.2. Filiais

Por mais parecido que possa ser com o modelo de franquia, há nas filiais características bem distintas.

A filial possui sua própria gestão, porém subordinada a matriz recebendo total investimentos, lucros e despesas da mesma.

É importante ter cuidados com a abertura da filial, pois a mesma terá que ofertar aos seus clientes o mesmo padrão de qualidade de seus serviços e os sucessos de sua marca ou produto. O atendimento deve ser o mesmo, alinhado com o que é ofertado para não perder a essência da empresa.

Quando uma organização bem direcionada e consolidada no mercado, tenta incrementar e expandir seu negócio, em meio a realidade e dificuldades sugere-se criar um plano estratégico de expansão alinhada com uma boa gestão e inovação (DRUCKER, 1964).

Segundo Senge (1998), as organizações devem desenvolver cinco disciplinas essenciais para promover o processo de inovação em seu contexto que são: domínio pessoal; modelos mentais; visões partilhadas; aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

2.3.2.3. Fusões e aquisições

De uma forma clara e objetiva o conceito de fusão é a operação econômica que agrupa empresas originando uma nova, fazendo surgir uma outra que assume as mesmas obrigações das empresas anteriores.

Aquisições é a compra de uma empresa por outra empresa, significando necessariamente que uma das empresas continua. Já outra pode permanecer ou não, porém com outra gestão. Geralmente o intuito é ter o controle da empresa adquirida podendo ser total ou parcial.

As características destas duas formas é que em ambos os casos, seja fusão ou aquisição, acontece uma organização, estratégia, integração e controle de investimentos (DUYSTERS e HAGEDOORN, 2002).

No Brasil, esta forma de expansão vem se desenvolvendo de maneira positiva entre as micro e pequenas empresas, diferente de países de primeiro mundo, onde este tipo de transação comercial acontece diariamente.

As vantagens de realizar a fusão e aquisição de novas empresas, se deve ao fato de somar e buscar objetivos em comum, otimizando processos, eliminando ou reduzindo desperdícios (OLIVEIRA, 2000).

Assim, a empresa pode surgir com uma estrutura mais eficiente e adequada, ganhando em escalas, refletindo nos preços de produtos junto aos fornecedores, mais eficiente na gestão de custos (OLIVEIRA, 2000).

2.3.2.4. Novos canais de venda

Outro modelo de expansão de negócios muito utilizado hoje é a venda pela internet, o e-commerce, como é chamado, é um novo canal de vendas. Representação comercial, distribuição de produtos, etc, são maneiras de expandir sem obrigatoriamente ter um novo espaço físico (OLIVEIRA, 2000).

A atenção deve estar na gestão, que precisa estar atenta de como cada canal funciona e qual demanda de investimento cada um terá que ter.

2.3.2.5. Oferta de novos produtos

A ampliação da oferta de novos produtos, pode colaborar com esta expansão, oportunizando aos clientes um complemento do que é oferecido pela empresa, e acabam por comprar mais e conseqüentemente investindo mais (KOTLER, 2003).

Todo investimento deve estar pautado no conhecimento do perfil dos clientes, procurando atendê-los dentro do que esperam de uma organização, evitando assim, por parte do investidor, surpresas que não foram planejadas (OLIVEIRA, 2000).

Assim, investir em produtos que não tenham procura e que precisa de grande valor, deve ser refletido se há ou não mercado para isso.

2.3.3. *Matriz Ansoff*

Para todo crescimento empresarial, faz-se necessário a utilização de ferramentas para planejar as ações que serão desenvolvidas e qual forma de expansão irá ser adotada.

Uma das ferramentas mais utilizadas no mercado é a Matriz Ansoff. Criada pelo professor russo, Harry Igor Ansoff e publicada na Harvard Business Review em 1957, esta ferramenta colabora com os profissionais de marketing e líderes para compreender as estratégias do crescimento. Baseia-se em quatro estratégias de crescimento pautadas na relação entre produtos novos x existentes e mercados novos x existentes.

Tabela 1 - Matriz Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	<p><u>Penetração de Mercado</u></p> <p>Aumento da participação com produtos atuais, intensificando seu uso, estimulando o consumo para novos clientes.</p>	<p><u>Desenvolvimento de Produtos</u></p> <p>Aprimoramento ou criação de novas versões para atuação no mercado, melhorando o desempenho e qualidade de produtos.</p>
	NOVOS	<p><u>Desenvolvimento de Mercado</u></p> <p>Perceber possibilidades de expansão em regiões não atendidas.</p>	<p><u>Diversificação</u></p> <p>Identificar no mercado atrativos para oferta de serviços diferenciados.</p>

Fonte: Adaptado de ANSOFF, 1965.

De acordo com o criador da matriz, as empresas a partir da década de 1950, começaram a se preocupar com o ambiente, em contrapartida aos grandes gestores da época que estudavam somente a parte interna das empresas.

Assim, o ambiente externo, ganhava influências sobre as organizações e iniciava a preocupação em ofertar produtos para atender à procura do mercado.

ANSOFF (1967) diz,

"A Administração estratégica é a parte da Administração que desenvolve o potencial de lucros futuros de uma empresa ao assegurar que esta atue em mercados que tenham condições de satisfazer seus objetivos, ofereça produtos/serviços desejados por esses mercados e ofereça seus produtos/serviços de forma a assegurar uma vantagem competitiva."

A partir de então, surgiu o planejamento estratégico, que veio a ser melhorado pela matriz Ansoff na formulação de estratégias a ser implantada.

Em um mundo globalizado, o segredo está na inovação. Cada vez mais os clientes estão criteriosos e buscam inovação, qualidade e atendimento.

As organizações devem estar atentas as mudanças do mercado, as novas tecnologias, ao tipo de público que almeja alcançar, pois a permanência de uma marca na sociedade vai depender dos avanços e inovações que a mesma será disposta a oferecer.

Nas palavras de Acosta (2012),

“Se um empresário não conhecer o seu negócio, pode terminar por perder o mercado, clientes e oportunidades, terminando por atingir um processo de concordata ou falência”.

2.4. A Estratégia do oceano azul e a vantagem competitiva

O conceito da palavra estratégia teve origem nas instituições militares diante da necessidade de formulação dos planos de guerra. Em épocas de guerra, definir uma estratégia significava a ação de guiar os exércitos de modo a vencer o inimigo, sendo, portanto, um instrumento para alcançar a vitória. Com o passar do tempo, a estratégia começou a ser utilizada nos mais diversos campos, como no relacionamento humano, na política, na economia e principalmente no âmbito das organizações.

Segundo, Noronha (2011, p. 22) o termo estratégia foi adotado:

Para definir o modo como as organizações se comportam e tomam decisões para estabelecerem condições presentes e futuras frente às alterações do ambiente. Nesse caso, estratégia está intimamente ligada com o planejamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro.

Desta forma, entende-se que a estratégia é de fundamental importância para que a organização consiga alcançar seus objetivos estabelecidos, diante do conhecimento do ambiente onde a mesma está inserida. Podemos afirmar que planejar e efetivar o crescimento da organização, determinando objetivos a curto e longo prazo, além de reavaliar constantemente os cursos das ações para que sejam feitas adaptações, são tarefas da estratégia.

Outro sim, faz-se necessário que a estratégia organizacional se estenda por todos os níveis da organização, para que todos tenham em mente o que é preciso ser feito para que os objetivos sejam alcançados, e isso só é possível se a estratégia estiver clara tanto para um colaborador operacional quanto para um alto executivo.

Mintzberg et al., (1991), divide o conceito de estratégia nos chamados 5 Ps, conforme descrito abaixo:

- a) Estratégia como plano:** é entendida como uma direção, um guia para o futuro da empresa, onde pretende-se alcançar os objetivos pré-definidos;

- b) **Estratégia como padrão:** são os resultados alcançados no passado. Os resultados já são conhecidos devido ao histórico da empresa, sendo possível, portanto, planejar novos planos estratégicos com base no comportamento passado;
- c) **Estratégia como posição:** essa estratégia é sobre como o mercado percebe a empresa. Dessa maneira, o posicionamento que ela tomar tem que ser favorável tanto para a sua defesa dentro do mercado tanto quanto para a seu sustento dentro dele;
- d) **Estratégia como perspectiva:** diz respeito à percepção da empresa frente ao mercado, bem como ela se relaciona com a cultura, os valores e a visão interna dela própria;
- e) **Estratégia como truque:** são manobras específicas utilizadas pela empresa para enganar um concorrente.

Diante disso, a empresa deverá compreender que a proposta de valor que ela está oferecendo para os clientes tem que ser o ponto central das estratégias formuladas e essa postura é o que vai diferenciar a organização dos concorrentes.

Segundo Drucker (1987, apud Feitosa, 2016), todas as estratégias têm como objetivo a exploração de uma inovação e devem conquistar a liderança dentro de um determinado setor, caso contrário, elas irão entregar a oportunidade criada para os concorrentes.

2.4.1. A Abordagem da estratégia do oceano azul

A Estratégia do Oceano Azul é uma forma inovadora de pensar o planejamento estratégico, difundida através da publicação “A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”, de Kim e Mauborgne (2005).

Para compreender o que é oceano azul é necessário imaginar a existência de um mercado dividido em duas partes: oceano vermelho e azul. Onde o oceano vermelho é o mercado existente e conhecido, já o azul, trata-se dos mercados inexplorados ou que ainda não existem. O vermelho representa a “guerra sangrenta”, onde empresas buscam superar a concorrência de todas formas, reduzindo o lucro e a capacidade de crescimento deste. Já no oceano azul a concorrência se torna irrelevante, você tem um mercado de criação de demanda, sem regras definidas e mais lucrativo.

Diante de um mercado altamente competitivo, as empresas concorrem com um objetivo muito claro que é o de buscar superar a qualquer custo seus concorrentes. Kim e Mauborgne (2005) acreditam que para as empresas obterem sucesso no futuro elas precisam parar de tentar superar os concorrentes, e o único modo de conseguir isso é torna-los irrelevantes.

Empresas que estão navegando em oceanos vermelhos estão o tempo todo tentando se sobrepôr aos seus concorrentes para conseguir uma maior fatia de demanda já existente. Os concorrentes são vistos como tubarões e a cor vermelha remete ao sangue que em outras palavras remete às disputas entre as empresas. No quadro abaixo, apresentaremos um resumo das diferenças entre as estratégias utilizadas pelos dois oceanos:

Tabela 2 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul

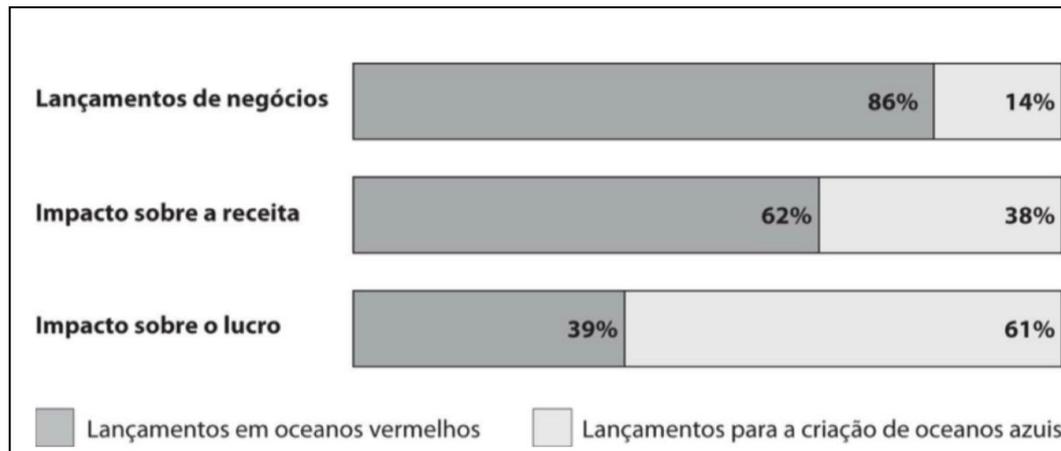
Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne, (2005, p. 17)

De outro lado, encontram-se os oceanos azuis que são caracterizados por Kim e Mauborgne (2005, p 4) como sendo: “espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo”. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não são definidas. Um dos motivos dos autores alegarem que a maioria das empresas possuem um perfil para o oceano vermelho é a raiz da estratégia empresarial ainda sofrer grande influência das estratégias militares.

No Figura 1, é possível entender o impacto da criação de oceanos azuis sobre o lucro e crescimento nas empresas.

Figura 4 – Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento



Fonte: Kim e Mauborgne, (2005)

Observa-se no Gráfico 1, que 86% da abertura de novos negócios, são extensões de linha, ou seja, incrementos dentro do oceano vermelho. Contudo, esses casos responderam a apenas 62% da receita total e por apenas 39% do lucro total. Já os 14% restantes dos lançamentos, direcionados à criação de oceanos azuis, geram 38% da receita total e 61% do lucro total.

A exploração do oceano azul está se tornando algo essencial para as organizações, pois a grande maioria dos clientes/consumidores estão criando uma disruptura nas coisas tradicionais e do passado, ou seja, as pessoas estão cada vez mais abertas ao novo, ao inovador, e estão dispostas a pagar mais, por algo que às surpreenda. Para um crescimento vigoroso e lucrativo, as empresas precisam buscar um conjunto único de estratégias organizacionais e operacionais.

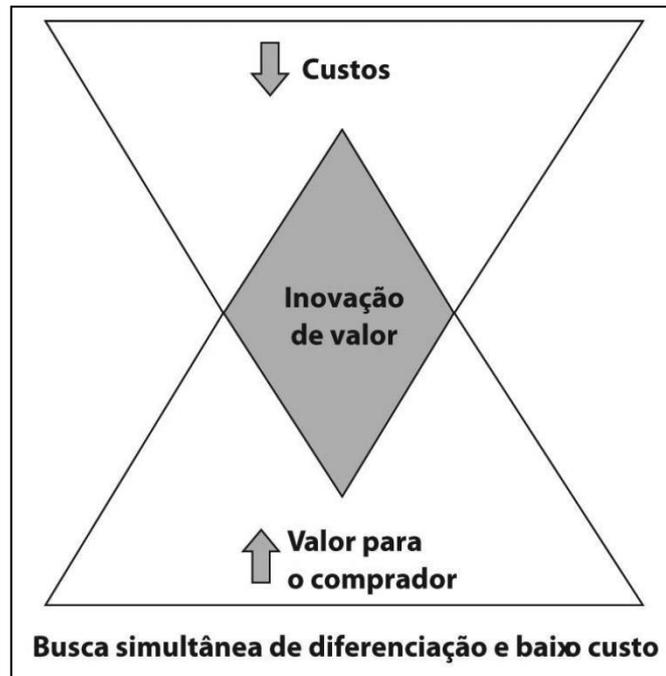
Diante dos cenários atuais e futuros, observa-se que as ofertas estão superando demandas e que mercados em contração ainda estão sendo altamente disputados, sendo assim, é vital e necessário que as empresas comecem a enxergar o contexto além dessas disputas, a fim de que as mesmas comecem a criar seus próprios oceanos azuis. Criando seus próprios oceanos azuis elas serão capazes de conquistar novas oportunidades de progresso e de lucro.

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que a maneira como as organizações encaram suas estratégias, acabam por consequência gerando fatores de diferenciação entre vencedores e perdedores na criação de oceanos azuis, e que a inovação de valor é considerada principal estratégia que torna a concorrência irrelevante. Com base nesta afirmação, essa inovação de valor só ocorre quando há o alinhamento das empresas com: a utilidade, preço e ganhos de custo. Os autores afirmam que a inovação de valor é uma nova forma de pensar sobre a

execução da estratégia, resultando na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

Na Figura 1, os autores nos representam o que os mesmos chamam de pedra angular da estratégia do oceano azul, que consiste na redução de custos e na criação de valor para o cliente.

Figura 5 – Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul



Fonte: Kim e Mouborgne, (2005, p. 36)

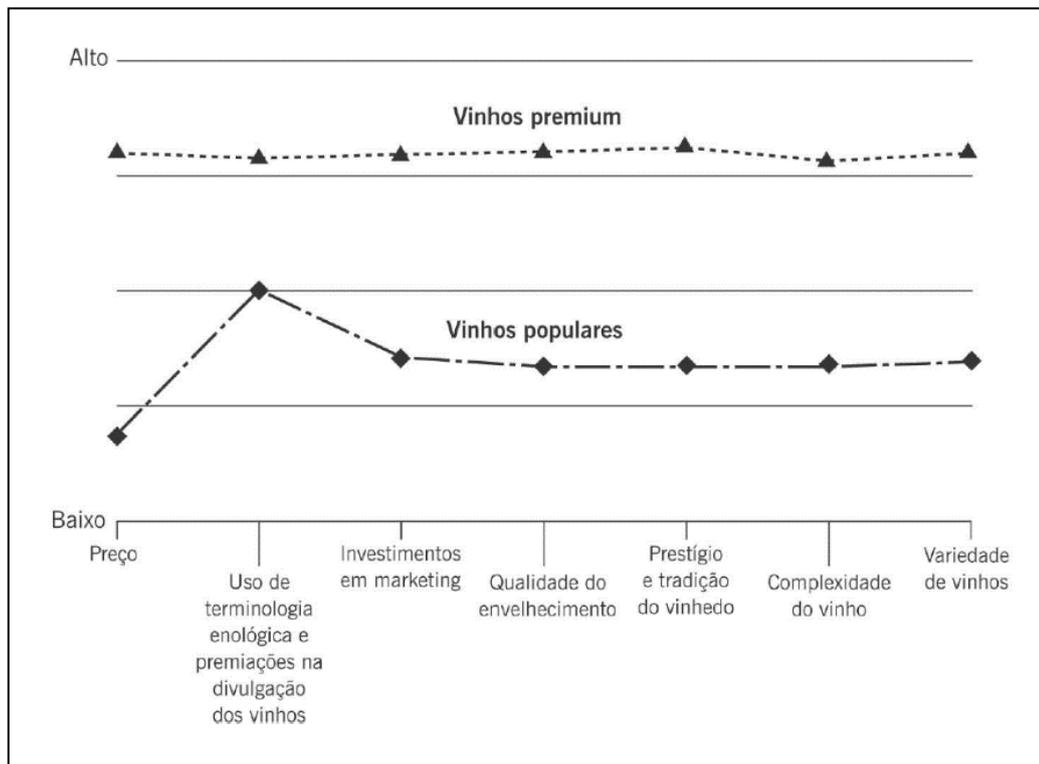
2.4.2. Ferramentas e modelos de análise

2.4.2.1. Matriz de avaliação de valor

Conforme nos definem Kim e Mouborgne (2005), matriz de avaliação de valor serve como um instrumento como também um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul.

A utilização desta matriz nos possibilita a compreensão da situação atual a qual as organizações se encontram no contexto de mercado e também como instrumento para a reorientação do foco estratégico das mesmas. Os resultados desta avaliação são representados pelo que os autores chamam de curva de valor, a qual podemos ter a real noção de como está o desempenho da empresa em relação aos concorrentes e também ao mercado.

Figura 6 – Matriz de Avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990.



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 26)

Observa-se que no eixo horizontal são apresentados os atributos onde o setor está competindo e investindo. Já no eixo vertical, nos é mostrado o nível de oferta do atributo de acordo com a percepção dos compradores.

Pontuando os atributos na matriz pode-se compreender os perfis estratégicos e observar a chamada “curva de valor”, que é uma representação gráfica do desempenho da empresa em cada atributo conforme a Figura 2. Baseado nestes cenários, torna-se possível a busca por alternativas a fim de redesenhar a curva de valor, utilizando para isso outra ferramenta analítica chamada “modelo das quatro ações”.

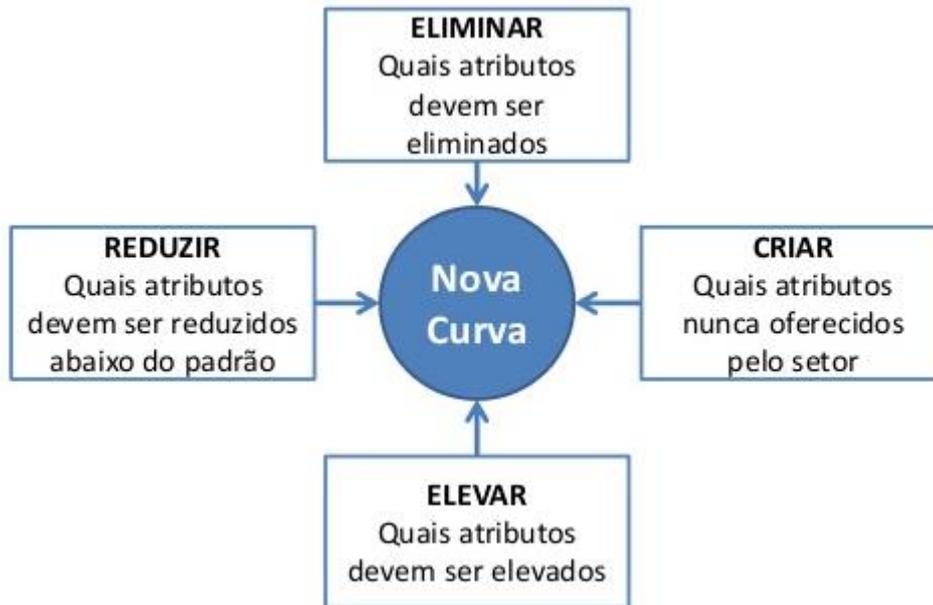
2.4.2.2. Modelo das quatro ações

Este modelo tem como principal objetivo formular uma nova curva de valor, aumentando o valor ao comprador e rompendo o trade-off (valor-custo). O modelo das quatro ações tem o propósito de questionar a lógica estratégica e o modelo de negócio utilizado pelo setor, utilizando-se de quatro perguntas-chave para questionar o modelo de negócios:

- a) Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

- b) Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- c) Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?
- d) Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

Figura 7 – Modelo das quatro estações



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 29)

Nas duas primeiras estações (reduzir e eliminar), a organização tem a possibilidade de desenvolver novas ideias sobre como melhorar a estrutura de custos em relação aos seus concorrentes. Já através das outras duas estações (criação e elevação), pode-se obter insights sobre como maximizar o valor para compradores, criando assim novas demandas. Temos como resultado da aplicação deste modelo, o descobrimento de novos aspectos e um vasto questionamento sobre os velhos paradigmas impostos pelo modelo de negócio (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.4.2.3. Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Esta matriz serve como instrumento complementar ao modelo das quatro ações. Kim e Mauborgne (2005) defendem que as organizações necessitam, além de responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, agir baseando-se nessas respostas para que a elaboração de uma nova curva de valor ocorra com sucesso.

Tabela 3 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Caso do [yellow tail]

Eliminar	Elevar
Terminologia e distinções enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing	Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
Reduzir	Criar
Complexidade do vinho Variedade de vinhos Prestígio dos vinhedos	Terminologia e distinções enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 35)

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que a Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar possibilita quatro benefícios imediatos à organização, descritos abaixo:

- Força a organização pesquisar simultaneamente diferenciação e baixo custo, para quebrar o trade-off valor custo;
- Especifica de imediato quais organizações concentram-se apenas em elevação e criação de valor, aumentando assim, a estrutura de custos e não raro se excedendo na produção dos produtos e serviços;
- Promove um alto nível de envolvimento por parte das equipes de qualquer nível por sua facilidade de aplicação;
- Estimula as organizações a investigarem profundamente todos os atributos de valor em que se baseia a concorrência setorial, levando-as a descobrir o conjunto de premissas inconscientes que as orienta na competição, possibilitando a criação de atributos que ainda não foram entregues pelo mercado.

Ainda segundo Kim e Mauborgne (2005), quando a organização possui uma estratégia do oceano azul eficaz, fica evidente em sua curva de valor, as três características complementares da boa estratégia, e são elas: foco, singularidade e mensagem consistente.

2.4.3. Formulando a estratégia do oceano azul

Pode-se afirmar que a formulação da estratégia do oceano azul é composta por quatro princípios. São eles:

- I. Reconstruir as fronteiras do mercado

Entende-se como a quebra de vínculo com a concorrência e a criação de oceanos azuis. Kim e Mauborgne (2005, p.47) nos afirma que esse princípio “trata dos riscos da busca com o qual se defrontam muitas empresas. O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades de oceano azul comercialmente atraentes.”

II. Concentre-se no panorama geral, não nos números

No segundo princípio os autores tratam do desenvolvimento de uma estratégia de oceano azul, e para que isso possa ocorrer é necessário que seja realizado o alinhamento do processo de planejamento estratégico com foco no cenário geral e a aplicabilidade das ideias existentes na matriz de avaliação de valor. Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 82):

Essa abordagem sempre produz estratégias que liberam a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e de divulgar, com vistas à execução eficaz.

III. Vá além da demanda existente

Este fator é um grande empecilho para as organizações que já se encontram no mercado, pois não é nada fácil arriscar-se de modo a criar seu próprio oceano azul. Este princípio aborda uma nova e inovadora proposta: ir além da demanda existente. As empresas devem se questionar o porquê se seus hábitos atuais que acaba às levando à navegar sempre em oceanos vermelhos.

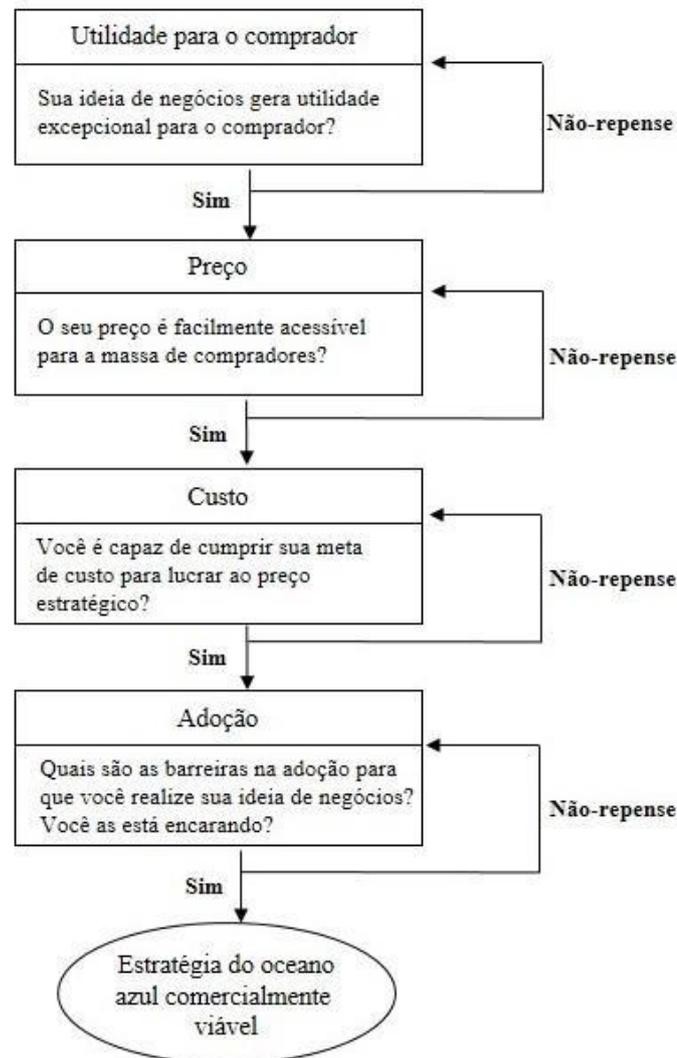
Os autores recomendam que, para ainda mais expansão e maximização das fronteiras dos oceanos azuis, é necessário prosseguir na direção contrária dos dois hábitos e sugerem a concentração nos não-clientes.

IV. Acerte a sequência estratégica

O quarto princípio, para Kim e Mauborgne (2005), sugere uma sequência estratégica para a organização possa reduzir o risco do modelo de negócio, sendo que se as mesmas ao entenderem a sequência estratégica correta e também compreenderem como a mesma deve ser realizada a avaliação das ideias do oceano azul é um dos principais pontos para essa redução do risco.

Como mostra a Figura 5, as empresas necessitam elaborar a estratégia do oceano azul na seguinte sequência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção.

Figura 8 – A sequência da estratégia do oceano azul



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 116).

Ao transpor-se a barreira da utilidade excepcional, segue-se para a segunda etapa: definir o preço estratégico certo. A organização não deve depender somente do preço para criar demanda. A pergunta aqui é: O preço do produto ou serviço foi definido para atrair os compradores-alvo, de tal forma que o poder de compra deles seja inquestionável com relação à sua oferta? Se não for assim, o produto ou serviço será inacessível. Nesse caso, a oferta não será desejada pelo mercado.

A garantia do lucro nos leva ao terceiro elemento: custo. Pode-se realmente produzir a oferta ao custo-alvo, de modo a gerar boa margem de lucro? Gera-se lucro ao preço estratégico – o preço facilmente acessível para a massa de compradores alvo? Não se deve permitir que o custo determine o preço. A última etapa é saber lidar com as barreiras à adoção. Quais os impedimentos para pôr em prática a ideia? Eles foram enfrentados desde o início? A formulação

da estratégia do oceano azul se dá por completa apenas quando se cuida dos obstáculos à adoção desde o início, para garantir a realização bem-sucedida da ideia.

2.4.4. Executando a estratégia do oceano azul

Baseado nos estudos feitos até o momento, é fácil afirmar que a implementação da estratégia oceano azul é bem mais complicada do que a do vermelho, isto porque, a mesma apresenta vários obstáculos para as organizações. Como nos explicam Kim e Mauborgne (2005), (...) a estratégia do oceano azul representa uma ruptura marcante com status quo, pois assenta numa transição da convergência para a divergência nas curvas de valor, a custos mais baixos. Essa ruptura torna a implementação mais difícil.”

Os Princípios de execução são compostos por apenas dois princípios. São eles:

I. Supere as principais barreiras organizacionais

Deixar os conturbados oceanos vermelhos e navegar em águas de oceanos azuis representa um grande desafio para qualquer setor do mercado e qualquer organização. Para navegar em oceanos azuis é necessário quebrar com os antigos procedimentos utilizados pelas empresas que navegam em oceanos vermelhos. Sendo assim, deve-se romper o status quo, um dever que exige muito mais que dedicação.

São quatro as barreiras organizacionais desafiadoras que quando superadas são capazes de alterar as estruturas do negócio, desenvolvendo assim um oceano azul próprio. A Figura abaixo, representa-as essas barreiras de forma objetiva.

Figura 9 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne 2005, p. 148

Conforme nos colocam Kim e Mauborgne (2005), a chave para conseguir atingir os resultados com eficiência somente se dará através da liderança no ponto de desequilíbrio. Essa liderança cria condições para que as organizações possam superar as quatro barreiras organizacionais com rapidez e baixo custo e, simultaneamente, conquistar o suporte dos colaboradores no rompimento do status quo.

II. Introduza a execução na estratégia

Os autores nos demonstram claramente que para uma organização destacar-se de seus concorrentes, a mesma deve ter um alinhamento de todos os membros da organização com sua estratégia. É necessário que além de acreditar na estratégia, os colaboradores “vistam a camisa”, de tal forma que suas atitudes e seus comportamentos se tornem parte complementar dos valores da empresa.

Kim e Mauborgne (2005, p.170) defendem que:

Para desenvolver a confiança e o comprometimento das pessoas que atuam nas entranhas da organização e inspirar a cooperação voluntária de todos, as empresas precisam introduzir a execução na própria elaboração da estratégia desde o início. Esse princípio cria condições para que minimizem o risco gerencial da desconfiança, da falta de cooperação e até de sabotagem. Esse risco gerencial é relevante (...) pois sua execução quase sempre requer mudanças significativas.

Sendo assim, Kim e Mauborgne (2005) creem como fundamental importância a aplicação do processo justo na formulação e realização da estratégia. Este tipo de processo, prega que a execução deve ocorrer ainda durante o processo de formulação da estratégia, para que seja estimulada a mudança de visão dos colaboradores desde o início do processo. A confiança dos envolvidos durante a realização da estratégia é importante para que haja cooperação voluntária de todos os envolvidos na efetivação das decisões estratégicas.

O processo justo é reforçado pelo que os autores chamam de três “Es”, que são três princípios: Envolvimento, Explicação e clareza de Expectativas.

O princípio do Envolvimento leva as pessoas ao engajamento, de forma que, as mesmas possam contribuir e permitir os questionamentos recíprocos das ideias. O resultado desse princípio é a melhoria das decisões estratégicas por parte dos gestores e uma maior participação de todas as figuras envolvidas na execução da estratégia.

O princípio da Explicação fomenta que todos os envolvidos e interessados nas tomadas estratégicas precisam estar alinhados com seus motivos e métodos. O fator positivo desse princípio é a criação de um poderoso feedback que possa proporcionar um novo aprendizado.

E por fim, a clareza de Expectativas força a definição clara por parte dos gestores acerca das novas regras após a formulação da estratégia. É imprescindível que cada pessoa envolvida tenha conhecimento sobre o que é esperado dela dentro da organização para poder executar eficazmente a estratégia definida.

2.4.5. Sustentabilidade e renovação da estratégia do oceano azul

Deve-se encarar a criação de estratégias do oceano azul como um processo dinâmico e não estático. Não é suficiente que as organizações desbravem um oceano azul e descubram as consequências de seu desempenho poderoso, pois a certeza de que surgirá imitadores é fato, sendo necessário pensar na sustentabilidade e na constante renovação da estratégia do oceano azul quando chegar o momento certo.

Segundo os autores, Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano azul por si só já contém barreiras consideráveis à imitação, sendo algumas delas de natureza operacional e outras, cognitiva. Historicamente, as estratégias do oceano azul, perduram por 10 ou 15 anos sem enfrentar grandes desafios. Essa sustentabilidade no mercado ocorre devido à algumas barreiras à imitação, específicas da própria estratégia do oceano azul.

Para gerar constantemente inovações de valor, as organizações devem entender que a estratégia do oceano azul é uma abordagem sistêmica que exige o ajuste de cada elemento da estratégia alinhando todos eles num sistema integrado.

Entretanto, é essencial ressaltar que a maioria das estratégias do oceano azul poderão ser imitadas. A organização não deve buscar defender a qualquer custo seu oceano azul dos concorrentes, pois os imitadores continuarão a insistir e a organização acabará mudando seu foco que é desbravar seu oceano para defende-lo, caindo assim na armadilha da concorrência sangrenta. A organização deve monitorar constantemente sua curva de valor, pois ela mostrará momento exato para inovar em valor e quando deve-se continuar com a atual estratégia, para que assim, a organização possa desbravar um novo oceano azul quando perceber que está sendo ameaçada pela concorrência

A curva de valor também é considerada uma ferramenta para que a organização evite partir em busca de um novo oceano azul enquanto ainda tem um enorme fluxo de lucros a ser captado. Enquanto ainda houver foco, singularidade e mensagem consistente na curva de valor, a empresa deve resistir à tentação de inovar novamente em valor.

As organizações devem aprender a tornar a concorrência irrelevante e para isso a formulação e execução da estratégia do oceano azul precisa tornar-se tão organizadas e aplicáveis quanto a competição em oceanos vermelhos nos mercados já conhecidos.

2.5 Métodos para análise de viabilidade de projetos

Uma análise de viabilidade é um estudo técnico de determinado segmento com ênfase financeiro e foco num projeto específico, que pode ser expansão, lançamento de um novo produto, aquisição, entre outros.

Segundo Nunes (2015) observa que por se tratar de dados provisionais, todo estudo de viabilidade apresenta riscos e incerteza. Para amenizar essa incerteza é indicado uma análise de sensibilidade, considerando cenários mais e menos pessimistas e cenários mais e menos otimistas.

Braga (1998) em fundamentos e técnicas de Administração Financeira salienta a importância dessas decisões para saber onde, quanto e quando investir.

Alinhado com essa proposta Gitman, (2001 p.266) afirma,

(...) “é o processo de avaliação e seleção de investimentos a longo prazo que é consistente com a meta da empresa de maximização da riqueza dos proprietários”.

Segundo Dolabela (1999), um bom negócio é fruto da identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade, a fim de tomar uma decisão satisfatória que proporcione avanços na empresa.

1 - Análise Operacional

Analisar e acompanhar os principais indicadores de desempenho é fundamental para detectar oportunidades de melhorias e expansão do negócio. Nesse sentido Peter Drucker diz que “o que não é medido não pode ser gerenciado”.

Fernandes (2004) afirma que os indicadores de desempenho representam a quantificação dos processos e podem ser definidos como números que descrevem a realidade de uma organização.

Para projetar um sistema de indicadores de desempenho é necessário considerar tanto os indicadores direcionadores, quanto indicadores de resultado. Além disso, deve-se considerar as singularidades de cada organização, portanto é crítico que os sistemas sejam projetados com forte participação dos tomadores de decisão da organização. (CARVALHO; RABECHINI, 2011, p. 10).

Dessa forma Smith (2008) afirma que Key Performance Indicator (KPI) – Indicador Chave de Desempenho são métricas utilizadas para quantificar objetivos que refletem o desempenho de um processo ou serviço.

Segundo Parmenter (2007), os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais.

Com todas essas informações compiladas e com uso de ferramentas de gestão adequadas, a empresa terá clareza da situação e com ações pontuais gerará economia e qualidade em suas operações.

2 – Análise Estratégica

A rotina do gerenciamento de uma empresa exige grandes e pequenas tomadas de decisões, geralmente com rapidez. Através dessas tomadas de decisões a empresa traça sua rota e determina o nível de sucesso que pode ser alcançado.

Segundo Wright (2000, p. 3) “Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Porter (1996) ainda afirma que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto de atividades.

No entanto as iniciativas e ações de toda organização devem estar alinhadas as diretrizes estratégicas, ou seja, sua missão, visão e valores precisam representar a empresa em suas atitudes.

Conforme Sambiase, Klement; Barbosa (2017) o êxito da estratégia e do processo estratégico é medido pela posição competitiva da empresa em seu segmento.

3 – Análise Financeira

Silva (2012), explica que a análise financeira é uma poderosa ferramenta para tomada de decisão racional, fornecendo aos dirigentes, analistas, investidores, credores e estrategistas de negócios uma adequada compreensão sobre a potencialidade de geração de riqueza e os riscos de uma empresa.

Segundo SEBRAE (2017) uma análise financeira de um projeto deverá abranger quatro elementos: a projeção de receitas, projeção de custos, projeção de fluxo de caixa e análise de indicadores conforme descritos no Quadro 1.

Tabela 4 – Análise Financeira

Projeção de receitas	Determinar os preços de vendas dos produtos e serviços deve ser uma ação técnica e estratégica, considerando-se os fatores de lucratividade, competitividade e posicionamento de mercado; Conhecer e monitorar as vendas diárias, conhecendo o quê, quanto e por quanto é vendido.
Projeção de custos	Custos variáveis, conhecer quais são e quanto representam os custos que estão diretamente associados ao volume Custos fixos, conhecer quais são e quanto representam os custos representados pelas contas de estrutura, ou seja, todos monitoramento do montante dos custos fixos deve ser permanente, tanto quanto as ações para reduzi-los.
Projeção do fluxo de caixa	Não tão somente a elaboração do fluxo de caixa com base nas informações operacionais, quanto a projeção estratégica deste fluxo de caixa mediante negociações de compras, de vendas e da estrutura de custos fixos de forma a compatibilizar o fluxo e o volume de entradas e saídas, resultando em saldos continuamente positivos.
Análise de indicadores	Analisar VPL (valor presente líquido). Analisar TIR (taxa interna de retorno). Analisar payback. TMA (taxa mínima de atratividade), ou seja, retorno mínimo esperado para o investimento.

Fonte: SEBRAE (2017)

Garcia (2017) explica que é comum empresas projetarem sua receita e também seus custos com base em uma taxa percentual de crescimento conforme histórico. Exemplificando, uma receita que, em 2018, foi de R\$300.000,00. Se a tendência desse negócio é um crescimento de 10% ao ano, é de se esperar que o faturamento para 2019 seja de R\$330.000,00. O mesmo raciocínio se dá aos custos.

Para se obter uma projeção mais realista possível, é necessário levar em conta alguns fatores. Primeiramente, é importante conhecer o ponto de equilíbrio do seu negócio, isso é, o valor mínimo que deve ser vendido para cobrir todos os custos da empresa.

Alinhado a isso a organização financeira é fundamental e o instrumento básico de planejamento e controle financeiro é o fluxo de caixa.

Segundo SEBRAE (2017), o objetivo dessa ferramenta é apurar e projetar o saldo disponível para que exista sempre capital de giro para aplicação ou eventuais gastos.

Segundo ALVES (2018), a análise de VPL, TIR, payback e TMA são fundamentais para aceitação ou rejeição do investimento, as regras a baixo devem ser levadas em conta.

- VPL (valor presente líquido) > VP (valor presente). O VPL deverá ser superior ao VP para que o investimento seja interessante. Caso contrário, haverá prejuízo, já que a receita futura será menor do que o gasto inicial. Para se obter o VP (valor presente) deve-se utilizar uma calculadora financeira ou um software de planilha eletrônica, como

o Excel. Basta colocar as variáveis PMT, n e i. Quanto ao VPL (valor presente líquido) o resultado vem da seguinte fórmula $VPL = VP - \text{investimento inicial}$.

- TIR (taxa interna de retorno) > TMA (taxa mínima de atratividade). A TIR deverá ser maior que a TMA. Caso contrário, será mais interessante investir no mercado financeiro, em CDB, DI ou poupança, por exemplo. A TIR é calculada para um VPL que seja igual a zero, onde o investimento não dá lucro nem prejuízo. O cálculo é feito somando cada entrada do fluxo de caixa menos o investimento inicial, em que este valor seja igual a zero, através da fórmula:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

FC = fluxos de caixa

i = período de cada investimento

N = período final do investimento

- Payback descontado (tempo de retorno do investimento) < vida útil. O payback descontado não poderá ultrapassar a vida útil do investimento, seja ele uma máquina, equipamento, edifício etc. Evidentemente, se isto ocorrer, não será possível obter o retorno sobre o que foi gasto inicialmente. Para calcular o *payback*, bastará dividir o investimento inicial pelo retorno no período de tempo (diário, mensal, anual etc.)

A aplicação desses processos/métodos ordenadamente permitirá a visão global do negócio no mercado que está inserido, surgindo a oportunidade de uma análise clara e certa de como e para onde o desenvolvimento da empresa deverá caminhar.

3. METODOLOGIA

Pesquisar significa, de forma simplificada, procurar respostas para questionamentos em prol de soluções a um determinado problema, através do conhecimento científico.

Pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, referenciados sobre o raciocínio lógico, com a intenção de encontrar respostas tangíveis frente aos problemas comprovados através de métodos científicos.

Para Gil (2002, p. 17) pesquisa define-se como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa sempre parte de um problema, de um questionamento, onde há falta de conhecimento específico para a tomada de decisão adequada. Para solucionar tais problemas, a pesquisa serve principalmente para confirmar ou refutar hipóteses, sendo o ponto de partida para a investigação.

Conforme Gil (2002) as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua natureza, como pesquisa básica ou aplicada. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Quanto aos seus objetivos, pode ser de caráter exploratório, descritivo ou explicativo. E quanto aos procedimentos, classifica-se como bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa de ação.

Para esse trabalho foi adotada a pesquisa descritiva, sendo uma das classificações da pesquisa científica, com o objetivo de descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado sobre a empresa Lemos Mudança, com a intenção de promover a expansão mercadológica sobre essa empresa.

Segundo Gil (2002, p. 42) a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Neste estudo, buscou-se identificar caminhos que direcionem a expansão da empresa a um crescimento sustentável.

“Busca a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: inquirição e observação sistemática”. (LUCIANO, 2007, p.19).

Quanto a estratégia da pesquisa, foi adotada a pesquisa qualitativa, onde as informações obtidas não podem ser quantificáveis, sendo analisadas indutivamente, tendo como base a interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados.

Conforme Roesch (1999, p.155) “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de campo, objetivando visualizar os fatos tal como eles ocorrem, com a finalidade de perceber e aprofundar o estudo sobre as relações estabelecidas dentro da empresa Lemos Mudanças, organização a qual vem desempenhando suas funções junto ao mercado nacional a 20 anos.

Quanto aos instrumentos de coletas de dados, foram usadas duas formas: levantamento bibliográfico e levantamento documental. O levantamento bibliográfico tem o objetivo de

reestabelecer o conhecimento científico acumulado sobre um determinado problema. Já o levantamento documental, foi realizado frente aos documentos fornecidos pela Lemos Mudanças.

Conforme Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Frente a esse estudo, buscou-se literaturas com foco na administração de empresas, gestão de pessoas, estratégias e sustentabilidade de negócios, vantagens competitivas e estratégias do oceano azul.

Pesquisa documental, segundo Gil (2002, p. 45) “assemelhasse muito com a pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entra ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Para esse trabalho foi desenvolvido uma pesquisa documental com através de relatórios internos, mídias online, imagens e ilustrações.

Quanto a estratégia da pesquisa, foi adotada a pesquisa qualitativa, através da Pesquisa Focal, onde as informações obtidas não podem ser quantificáveis, sendo analisadas indutivamente, tendo como base a interpretação dos fenômenos.

Segundo Rodrigues (1988, apud Neto, 1988, p. 4), Grupo Focal (GF) é “uma forma rápida, fácil e prática de pôr-se em contato com a população que se deseja investigar”; Gomes e Barbosa (1999) acrescentam que “o grupo focal é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade”; por sua vez, Krueger (1996) descreve-o como “pessoas reunidas em uma série de grupos que possuem determinadas características e que produzem dados qualitativos sobre uma discussão focalizada”.

Os Grupos Focais foram fundamentados especialmente nos estudos e pesquisas qualitativas de Dias (2000) e Placco (2005) que o apontam como uma técnica ideal para se entender atitudes, preferências, necessidades, sentimentos e ideias dos participantes acerca de um determinado assunto. A autora define o GF como:

“Uma técnica de discussão não diretiva em grupo, que reúne pessoas com alguma característica ou experiência comum para discussão de um tema ou área de interesse. Tendo em foco um determinado assunto, a discussão não busca o consenso, mas levantar as diferentes opiniões, atitudes, pensamentos e sentimentos, expressos verbalmente ou não, em um tempo relativamente curto. (PLACCO, 2005, p. 302).”

Para esse trabalho foi desenvolvido uma pesquisa Focal, cujo objetivo foi de identificar as concepções que os sujeitos pesquisados tinham sobre transporte de mudanças.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1. Análise do Setor

O mercado de transportes de mudanças no Brasil iniciou-se no século passado, realizando o traslado de utensílios através de carroças e charretes de um bairro para o outro dentro da mesma cidade, diferentemente de hoje que não há mais restrições de localidade, podendo ser uma mudança local, intermunicipal, interestadual ou internacional.

4.1.1. O Setor de transporte de mudanças no Brasil

Nos dias atuais as empresas de transporte de mudanças vêm desenvolvendo suas atividades com maior requinte, apresentando um amplo “leque” de serviços diferenciados ao mercado em questão. As empresas com maior nível de sofisticação procuram ofertar aos seus clientes caminhões rastreados via satélite, com a intenção de transparecer todo o percurso em relação ao traslado de uma determinada mudança que está sendo realizada. Os veículos também possuem rampas hidráulicas a fim de içar utensílios mais pesados ou frágeis, como por exemplo pianos, refrigeradores ou máquinas de lavar roupa.

Outro serviço ofertado, caso o cliente opte por isso, é o seguro da mudança, dando a ampla confiança aos seus clientes de total ressarcimento em caso de sinistro, avaria ou roubo durante o percurso da mudança.

Muitas vezes o traslado de uma mudança de um ponto ao outro está atrelado a convergência de agendas, seja por ter a necessidade de entregar o imóvel e a entrada no novo ou agenda disponível pelo contratante. Sabendo disso algumas empresas do seguimento de mudanças vem oferecendo também a possibilidade de guarda temporária do conteúdo da mudança em seus terminais.

Uma das oportunidades de mercado que vem se destacando são as mudanças corporativas, realizando o traslado de escritórios e equipamentos em geral para as organizações que por motivos estratégicos buscam novos endereços, sejam por ampliação de espaço físico ou instalação de novas unidades.

A guarda temporária de equipamentos, utensílios de casa ou escritório vem sendo um serviço muito procurado por pessoas que necessitam armazenar temporariamente seus pertences, seja por falta de espaço em sua residência, seja por uma viagem ou até pelo fechamento de um novo imóvel.

Além da oferta do serviço de mudança propriamente dito e a fim de agregar mais valor ao seu negócio, as empresas do seguimento vem ofertando também os seguintes serviços:

- Armazenagem de objetos em “lift vans” e “containers”, compartimentos especiais lacrados que garantem a inviolabilidade do material e a certeza de que serão bem guardados;
- Embalagens especiais para evitar o odor, quando forem transportados produtos de higiene, limpeza e equipamentos frágeis.
- Mudança premium, que além do tapete vermelho na recepção no novo imóvel, o cliente ainda conta com diferenciais como acompanhamento da mudança por um Gerente qualificado em todo o território Nacional, atendimento pela mesma equipe durante toda a mudança, equipe essa que recebeu o treinamento personalizado, monitoramento completo do serviço pela equipe de pós-venda, recepção exclusiva e reconhecimento de nosso Presidente ao final da mudança.
- O Inventário de bens é realizado de forma eletrônica, garantindo maior transparência e segurança durante todo o processo.
- Em caso de mudanças internacionais seja o Brasil como destino ou origem, todo o trâmite de importação ou exportação é realizado pela empresa contratada, sendo ofertado os serviços de transporte complementar de animais de estimação, armazenagem em área fechada em padrão internacional, opção de armazenagem na origem ou destino da mudança, opção de área climatizada para obras de artes, controle de acesso e monitoramento CFTV e além disso a oferta de consultoria referente as leis vigentes de imigração entres os países envolvidos.
- Ainda falando de mudanças internacionais, algumas empresas oferecem serviços diferenciados de realocação aos expatriados, como por exemplo: a busca de um imóvel, a busca de uma escola, Tour de familiarização do expatriado e família a fim de apresentar a nova região a qual família está se realocando, consultoria a intenção de minimizar os trâmites burocráticos em relação a um imóvel alugado e treinamento cultural para o expatriado e família.

4.1.2. A demanda e o comportamento dos clientes em relação ao processo de transporte de mudanças

Estudos apontam para um novo perfil de consumidores de bens e serviços, demonstrando o quanto estão investindo mais em si e dando mais preferência para novas experiências, viagens e qualidade de vida ao invés de objetos e bens materiais.

A chamada geração Millennials retrata bem esta questão quando por meio de mídias sociais criam mais conexões com o mundo do que as gerações passadas, desejando enriquecer mais suas vidas por meio de experiências, passando mais tempo, com frequência cada vez maior, em atividades digitais. (RIBEIRO, 2018)

O acesso à internet, a tecnologia móvel e as inovações digitais estão redefinindo todas as interações dos consumidores e isso acarretará sempre num constante impacto no estilo de vida das pessoas em muitos aspectos. Como a importância da posse e da propriedade, que se alterou muito com a geração Y (geração das pessoas que nasceram entre os anos 80 e início dos 90), a qual tem fomentado uma economia de partilha a diversos níveis. Preferindo negócio de aluguel ao invés de compra direta, assim como ideias de carona solidária e trocas de serviço sem uso de moeda são exemplos deste novo comportamento, o qual vem ganhando maior relevância nos dias atuais, transformando os novos consumidores, incorporando informações, interfaces e trocas, não apenas para simplificar e sim para agregar, flexibilizar e personalizar suas vidas. (DERARO, 2019)

Millennials são uma geração exigente, que quer um estilo de vida saudável e mais equilibrado, além de estarem mais informados sobre as empresas, seus produtos e suas práticas de negócios. Eles também esperam que os produtos e serviços possam fazer mais por eles e por sua comunidade. Mudam a tendência no mercado imobiliário, tendo sido pauta de discussões em vários meios, incluindo vendas e marketing. (SOROSINE E CARDOSO, 2018)

Percebe-se aqui um atraso significativo da entrada desta geração no mercado de imóveis, pois compram estes serviços de forma diferente, trocam de cidade, casa e até de país de forma mais simples e desapegados de bens materiais, tendo o mundo na ponta dos seus dedos por meio de facilidades proporcionadas pela internet e redes sociais, são constantemente inspirados a viajar e acumular experiências ao invés de comprar coisas. (EXPEDIA, 2016)

No geral, eles preferem alugar do que se comprometer por muitos anos com um financiamento. Isso porque seus valores mudaram em relação ao que era segurança no tempo de seus pais.

Trazem um novo conceito e posicionamento dos mercados que envolvem o meio imobiliário, de corretores e de transportes de mudanças.

Pois se de um lado os créditos são mais facilitados para este público, por outro lado temos novos consumidores não muito entusiasmados com esta compra; eles têm horário de trabalho mais flexível, independência financeira e geográfica. Assim, viver de aluguel faz mais sentido.

O que não descarta a necessidade de transportar alguns pertences, móveis e objetos pessoais, que muitas vezes fazem mais sentido ao apego emocional do que propriamente a necessidade de vida. (CORREA, MONTEZ e SILVA, 2016)

Além de uma boa localização, esse público opta por apartamentos cada vez menores, pois, além de economizar, é um público que quer ser independente. Assim, a preferência é por apartamentos com até um dormitório ou quitinetes.

Algumas vezes necessitam espaços como Self Storage para armazenar pertences pessoais os quais não querem se desfazer, por serem objetos de valor sentimental e até de herança familiar; local este que possibilita as pessoas ter um box privativo para armazenagem de qualquer tipo de item.

Neste sentido para vender um serviço de transporte de mudanças e armazenamento o ideal é o uso das redes sociais para se comunicar com este público e que ofereça um serviço de qualidade, com informações úteis. (LOPES, 2018)

Usando como estratégia de marketing e relacionamento, focando muito em fotos de qualidade que sejam compatíveis com visualizações em smartphones.

Os novos consumidores compram serviços como estivessem pedindo uma comida por aplicativo, querem informações e facilidades. Quanto mais claro e criativa a informação, venderá o serviço. (EXPEDIA,2016)

A empresa de transportes de mudança deverá ter conteúdo para convencer este novo consumidor para convencer a olhar suas ofertas. A confiança vem através da sua transparência. Sua marca deve ser bem pessoal, falar dela, usando o máximo de documento digitalizado para mostrar a personalidade da marca e sua confiança.

Observa-se quatro características fundamentais destes novos consumidores: (MANCINI,2016)

- **Rede social é o canal** - o novo consumidor não quer telefonar, ele quer conversar pelas redes sociais com as marcas que consome.
- **Não quer esperar** - os millennials consideram 10 minutos um tempo razoável para receber respostas dos fornecedores por exemplo. Ou seja, o seu consumidor quer ser respondido, quer que a sua empresa o trate com respeito e agilidade.

- **Usa apps** - antes de comprar ou conversar com a sua marca por qualquer outro canal, os novos consumidores preferem utilizar algum aplicativo disponível para manter esse contato.
- **Não abre anúncios** - as redes sociais dos novos consumidores são utilizadas primeiramente e, fundamentalmente, para relacionamento, o que nos indica que ele não quer ver anúncios em seus *feeds*. Isso significa que você precisa produzir conteúdo para anunciar, e não apenas vender.

Acompanhar o comportamento do consumidor e do mercado é uma atividade que faz parte do dia a dia de qualquer negócio e deve principalmente ser o do ramo de transportes de mudanças onde o nome propriamente já é o sinônimo desta nova geração: Mudança!

4.2. Benchmarking / Realidades Organizacionais

Conforme apresentado pela Endeavor Brasil (2018) em seu artigo “como fazer benchmarking”, todo empreendedor que sonha grande quer sua empresa em uma melhora contínua. Aí que vem a questão. Como obter êxito nessa busca incessante pela excelência sem parâmetros, se não se tem referências do que é a perfeição? Como chegar ao Éden se não se sabe o caminho? Sempre pensamos que a grama do vizinho é mais verde que a nossa em algum ponto. A resposta pode estar nessa palavrinha em inglês: benchmarking. Ela significa mirar permanentemente o “estado de arte” na gestão, buscando as melhores práticas do mercado e ganhando sempre maior poder competitivo.

Muitos autores afirmam que o benchmarking é uma das mais relevantes estratégias para aumentarmos a eficiência de um negócio. De uma forma bem objetiva, pode ser definido como “ponto de referência”. Trata-se um processo de pesquisa que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas por outras organizações, absorvendo algumas características para alcançar um nível de superioridade gerencial ou operacional.

4.2.1. Práticas de sucesso em relação ao processo de expansão de negócios

A expansão de um negócio pode ocorrer através da inclusão da oferta de novos produtos e serviços, abertura da empresa em outro local, adição de franqueados, entrada em novos mercados e a fusão ou aquisição de outro negócio.

No intuito de avaliar práticas bem-sucedidas em relação ao processo de expansão de mercado, vários cases de sucesso foram pesquisados e estudados a fim obter-se subsídio suficiente para análise do atual negócio da empresa Lemos Mudanças, visando encontrar a melhor forma a ser adotada pela empresa para a expansão de seus negócios, que atualmente encontra-se centralizado na cidade de Criciúma SC. Dentre os cases pesquisados, forem escolhidos dois como referência para este trabalho.

Os cases analisados e que serão apresentados a seguir, mostram a realidade de duas empresas da região sul de Santa Catarina que estão obtendo considerável sucesso em seus negócios, e que adotaram modelos de expansão diferentes, comprovando desta forma, que não existe um modelo ideal ou padrão para expansão, mas sim, a adoção de um modelo que mais se adéque à realidade de cada empresa.

O critério de escolha das empresas estudadas, se deu por parâmetros de localização, ou seja, empresas que estão próximas de nossa realidade e também pelo tipo de expansão de negócios adotadas por cada uma, proporcionando assim uma análise do modelo de expansão de abertura de novas unidades e também o modelo de franquias, ambos, bastante adotados pelas empresas da região Sul de Santa Catarina.

As informações obtidas se deram através de pesquisas e análises de informações públicas, obtidas através de pesquisas em sites da internet e também nos sites oficiais das empresas.

4.2.1.1 Cases de expansão de negócios: BARBEARIA VIP (modelo de expansão – franquia)

A Barbearia VIP está no mercado desde 1998 quando apresentou um modelo inovador de Barbearia Premium pioneiro no sul do país. Em 2010, com apenas uma loja em Florianópolis (SC), foi adquirida pelo CEO Victor Conceição. (BARBEARIA VIP, 2019)

O diferencial deste modelo de Barbearia Premium está na diversidade de serviços e a forma como atende o cliente, sendo oferecido serviços como corte masculino adulto e infantil, relaxamento de cabelo, tintura, camuflagem de cabelos brancos, manicure, barba, reflexo, tintura barba, hidratação capilar, pedi cure e estética facial, além de pacotes de estética e promoções como o Dia do Noivo. Em relação ao atendimento, preza por criar um ambiente masculino onde o cliente possa se sentir à vontade, por isso fornece revistas voltadas ao público (Exame, Quatro Rodas, Viagem, VIP, Playboy), bebidas diversas, jogos de vídeo game, futebol na TV, biscoitos e doces. Formando assim um ambiente voltado ao público masculino, onde este se sinta acolhido, para ter mais liberdade na escolha dos serviços. (CONCEIÇÃO, 2011)

Com esse novo conceito ganhando espaço na região, o nome Barbearia VIP, conquistou o mercado de Florianópolis muito rápido, sendo uma das mais frequentadas e conhecidas da região. (CONCEIÇÃO, 2011)

O crescimento foi meteórico e, em 2014, abriu a primeira franquia. Em 2015, a marca estourou no mercado devido ao alto investimento em branding e reestruturação de diversos setores da empresa. (ASSEF, 2017)

A Barbearia Vip tornou-se a maior rede do Brasil, e em 2019, a maior rede de estética masculina da América Latina. O ingrediente de sucesso foi apostar em novidades da estética e a adoção de práticas do universo feminino, para o terreno masculino da barbearia.

Possui também uma marca própria de produtos da linha masculina como shampoo de barba, shampoo mentolado para cabelos, shampoo para cabelos brancos, linha anti-queda, ceras, pós-barba e óleo de barba. Além disso, a empresa dá apoio em projetos de cultura e lazer como apresentações musicais e de teatro, incentivando o acesso da população aos bens culturais. A marca também incentiva o uso de meios alternativos de transporte, oferecendo benefícios aos clientes que utilizam bicicleta para chegar à unidade e adota medidas para reduzir desperdícios, como controle de uso de papel, uso racional de energia, coleta seletiva e reciclagem. Mostrando sua preocupação com questões de mobilidade e desenvolvimento sustentável. O investimento inicial para a franquia gira em torno dos R\$ 80 a R\$ 150 mil, dependendo do tamanho da loja. (ASSEF, 2017)

Aspectos da Franquia

Conforme seus objetivos sociais, a BARBEARIA VIP é uma empresa que presta serviços de estética exclusivamente ao público masculino. A BARBEARIA VIP FLORIPA LTDA ME, formatou a Franquia denominada BARBEARIA VIP, e demais procedimentos e serviços que fazem parte do sistema, tendo como principal produto seu know-how marca, estando registrado junto ao INPI –Instituto Nacional de Propriedade Industrial da marca BARBEARIA VIP. (CONCEIÇÃO, 2011)

Conceito do Negócio

Oferece ao franqueado um conceito em Barbearia, disponibilizando o uso da sua marca, seu padrão de atendimento, padrão de produtos, padrão de ambiente, a utilização dos veículos publicitários da marca, participação de campanhas e ações de marketing, a exposição no

mercado, e seu sistema de agendamentos/ cadastro. O ramo de Barbearia é um negócio rentável, onde o investimento é baixo e o índice de retorno curto. (CONCEIÇÃO, 2011)

A clientela é exigente, porém o alto padrão de atendimento empregado pela BARBEARIA VIP é totalmente satisfatório, sendo fácil a formação de uma carteira de clientes. As ações de marketing e campanhas da rede e do franqueado, junto com a propaganda dos próprios clientes (boca a boca) proporcionam uma facilidade ao franqueado em conquistar novos clientes todo mês. A periodicidade de uso dos serviços do franqueado pela sua clientela é, geralmente, mensal ou quinzenal, o que torna o faturamento da loja controlado e crescente conforme a conquista de novos clientes. Estar sempre atualizada com as tendências e inovações do mercado faz com que a BARBEARIA VIP permaneça sempre em evidência. (CONCEIÇÃO, 2011).

Fornecedores

É obrigatória a utilização dos produtos das marcas escolhidas pela rede, sendo a escolha do representante ou distribuidor de responsabilidade do franqueado.

Território

A Franquia está formatada para ter a delimitação territorial de atuação dos Franqueados por município. Considerando as circunstâncias geográficas de cada região, a exclusividade e o limite de lojas se darão da seguinte forma: Municípios com até 50.000 habitantes, o franqueado terá exclusividade de atuação no território negociado. Municípios com mais de 50.001 habitantes, será permitido a abertura de outras franquias da rede no mesmo território, respeitando uma distância mínima linear entre as lojas de 10 Km. O franqueado que estiver estabelecido em Município com mais de 50.001 habitantes, terá prioridade na abertura de uma nova loja, sempre que ocorrer uma oferta de franquia na região. Após recebimento formal de interesse de um terceiro, o franqueador deverá informar a oferta ao franqueado prioritário da região, para verificação de interesse. Somente será aberta a negociação ao terceiro, após a desistência formal do prioritário, tendo este um prazo de 15 (quinze) dias para manifestação, estando a desistência caracterizada após este prazo.

Treinamento e Outros

O franqueado da rede BARBEARIA VIP, receberá treinamento do funcionamento operacional da loja no endereço da matriz em Florianópolis/SC, ou em outro local de comum acordo entre as partes. O treinamento de utilização de produtos e atendimento poderá ser fornecido através de mídia ao franqueado, podendo este, caso entender necessário, complementar o treinamento com os atendentes do fornecedor ou no local da matriz da rede. Qualquer treinamento oferecido terá seu custo pago pelo franqueado.

Marketing da Rede e Marketing do Franqueado

A rede BARBEARIA VIP, efetua campanhas de marketing on-line, através de veículos digitais como: sites, revistas, jornais, e-mail marketing, entre outros. Essas campanhas são de responsabilidade da rede e não do franqueado. É permitido ao franqueado efetuar qualquer campanha publicitária nos veículos de divulgação disponíveis no mercado, desde que previamente aprovado pelo franqueador. As campanhas promocionais como descontos especiais, bonificações aos clientes, promoções e sistemas de compras coletivas, são de exclusiva responsabilidade do franqueador, sendo o franqueado obrigado a participar de todas as campanhas e promoções da rede.

Balanco de Demonstrações Contábeis

Barbearia VIP visou aprofundar o conhecimento sobre os componentes essenciais de um sistema de franquias e elaborar uma proposta de Circular de Oferta de Franquia para a empresa.

Os dados do balanço e demonstrações contábeis estão no modelo de COF apenas com seus espaços definidos, porém não consta os valores a pedido da empresa.

A empresa, se enquadra nos seguintes tipos franquia:

- Quanto à segmentação por tipo de canal: franquia de prestação de serviço;
- Quanto à segmentação por tipo de ponto comercial: franquia individual;
- Quanto à segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada: franquia de 3ª geração pela formatação do negócio, embora também se enquadre na franquia de 2ª geração por não pretender realizar os testes de seu formato de negócio em uma unidade-piloto;

- Quanto à segmentação de acordo com o processo de expansão da rede: franquia unitária;
- Quanto à segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador: franquia mista.

A empresa expandiu em consequência de vários pedidos de pessoas interessadas em abrir uma franquia, mas apresentavam deficiências que necessitam ser sanadas antes da efetivação de abertura da rede. Uma delas é sobre o seu sistema de informação e controle gerencial, que atende satisfatoriamente a demanda exigida de sua única unidade, mas deixa a desejar se for aplicada a uma rede.

A Barbearia VIP possui um sistema que controle as unidades franqueadas, de forma a evitar sonegação ou manipulação de informações, podendo comprometer a rentabilidade de seu negócio. Outro aspecto é quanto à padronização de seus serviços. O mesmo ocorre perfeitamente dentro de sua unidade, com a existência de manuais e de treinamentos que padronizem o atendimento prestado por seus funcionários. Há treinamento quanto a novas técnicas e produtos fornecidos por seus fornecedores.

4.2.1.2 Cases de expansão de negócios: JAMEF ENCOMENDAS URGENTES (modelo de expansão - orgânico).

Esta atividade foi realizada com o intuito de se buscar um case de sucesso no mercado nacional objetivando servir como balizador no estudo da ampliação mercadológica da empresa Lemos Mudanças, por meio de modelo de expansão orgânico.

As informações registradas neste case foram obtidas através de entrevista realizada no dia 24/09/2019 junto ao Gerente Regional Sul da empresa e o Gerente Geral da filial de Blumenau/SC.

A trajetória de sucesso da empresa Jamef Encomendas Urgentes começou em 1963, quando José Alves Martins e seus filhos fundaram a Transportadora Divinópolis, com um único caminhão, no qual transportavam café entre Belo Horizonte e Divinópolis.

Com o novo nome de Jamef, a união das iniciais de José Alves Martins e Filhos, a transportadora inicia sua expansão em 1975 com a abertura das filiais São Paulo e Rio de Janeiro.

Desde do início de suas operações a empresa sempre se posicionou no mercado com foco na carga urgente e de alto valor agregado, sendo o seu DNA a distribuição destas cargas com rapidez e informação ao redor do processo

No que diz respeito ao atendimento, a empresa procura ofertar seus serviços de distribuição a seguimentos que se conectam com os diferenciais que ela oferece, tais como: indústria de confecção, indústria calçadista, informática, produtos hospitalares, indústria automotiva, suplementos, cosméticos, entre outros.

Um dos grandes diferenciais da empresa, são os prazos de entrega o qual se propõe a realizar. Cargas com origem e destino dentro das regiões sul, sudeste e centro oeste, as entregas são realizadas de 24 a 48 horas nas capitais e regiões metropolitanas, e de 72 a 96 horas nas cidades interioranas.

Para garantir tais prazos, a empresa sempre contou com uma frota de transferência própria, 100% rastreada via satélite 24 horas por dia, com um rigoroso controle na saída e chegada dos carros entre filiais, pois desta forma consegue garantir prazos de entregas competitivos, independente da demanda de mercado.

Até o ano de 2011 a empresa vinha apresentando lucros consistentes e crescimento estável, fazendo com que a empresa mirasse em uma nova região a fim de alavancar seus resultados, definindo o seu modelo de expansão através de abertura de novas filiais próprias.

Neste momento a empresa realiza uma pesquisa junto a sua carteira ativa de clientes a fim de identificar qual seria a região com maior carência de transporte de carga fracionada no território nacional e também o levantamento dos diferenciais na visão dos clientes, sendo o resultado com maior representatividade sobre a região nordeste.

Outro ponto levado em consideração foi a ausência de players que pudessem entregar alto nível de serviço, conforme a empresa se propunha a fazer, sendo mais um motivo na escolha por esta região. E por fim, as longas distância envolvidas na região também foram levadas em consideração, pois possibilitavam a cobrança de ticket médio com maior valor se comparado com as regiões que já vinha atuando.

Sendo assim, após a realização do estudo a empresa entendeu que seus clientes possuíam uma grande demanda para a região nordeste que não vinha sendo atendida a contento, principalmente por baixo nível de serviço e por falta de empresas especializadas em cargas urgentes nesta região, sendo o motivo da escolha por parte da Jamef no que diz respeito a expansão para o território nordestino.

A condução do processo de expansão foi realizada pelo corpo de diretores da empresa juntamente com o gerente regional, o qual fora contratado principalmente para identificar e alugar os novos terminais na região nordestina e também montar as equipes comerciais, operacionais e administrativas a fim de iniciar as operações.

Com o intuito de efetivar o seu plano de expansão, em 2012 a empresa iniciou a abertura de 7 novas filias, sendo estas nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará.

No ano de 2013 a Jamef Encomendas abre mais duas filias no estado da Bahia, nas cidades de Vitória da Conquista e Feira de Santana, sendo esta última o Hub de distribuição para a região nordeste.

Feira de Santana encontra-se no principal entroncamento rodoviário do Norte-Nordeste brasileiro, e o segundo do Brasil, atrás apenas de São Paulo, sendo o lugar onde ocorre o encontro das rodovias BR-101, BR-116 e BR-324, além de seis rodovias estaduais, funcionando como ponto de passagem para o tráfego que vem do Sul, Sudeste e do Centro-Oeste, que se dirige para Salvador e outras capitais e importantes cidades nordestinas, facilitando muito as conexões das cargas do sul para o nordeste e vice versa, motivo pelo qual foi escolhida como filial HUB para essa região, sendo a unidade responsável por realizar as conexões das cargas oriundas do sul para o nordeste e vice versa.

No que diz respeito aos desafios encontrados pela empresa, foram vários, conforme abaixo:

- ✓ Aumento do custo fixo com baixo retorno inicial junto as novas unidades;
- ✓ Choque cultural com impacto direto na qualidade de atendimento;
- ✓ Longas distâncias dificultando os prazos de entregas;
- ✓ Estradas precárias aumentando o custo dos eventos de coletas e entregas;
- ✓ Falta de sinal junto a telefonia celular dificultando muito o trâmite de informações em tempo real;
- ✓ Barreiras fiscais vindo a elevar o custo da operação devido a morosidade na liberação das cargas para entrega;
- ✓ Agentes de cargas terceirizados com baixa eficiência, impactando diretamente no nível de reclamação junto aos clientes;
- ✓ Por último a dificuldade em padronizar o atendimento conforme já vinha sendo realizado nas outras regiões frente as novas equipes que foram formadas.

Passado a fase de implantação, a conquista do mercado nordestino foi muito rápida, pois em momento algum a empresa deixou de lado a sua identidade. Desta forma em 2017 a Jamef se tornou referência em agilidade de entrega nesta região, ofertando prazos extremamente atrativo ao mercado, sendo muitas vezes 50% menores do que os da concorrência.

No que diz respeito a distribuição geográfico das suas unidades, até o momento a empresa possui suas filiais alocadas da seguinte forma:

Região Sul – Porto Alegre, Caxias do Sul, Florianópolis, Blumenau, Joinville, Londrina e Curitiba, sendo esta última a filial HUB na região sul, responsável por conectar as cargas originadas nesta região e destinadas as regiões sudeste, centro oeste e nordeste.

Região Sudeste – São Paulo, Barueri, Campinas, Ribeirão Preto, Bauru, São José dos Campos, São José do Rio Preto, Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Divinópolis e Uberlândia. Nesta região estão instaladas as duas principais unidades da empresa, sendo as filiais de São Paulo e Barueri.

A unidade São Paulo possui em torno de 100 carros de coleta e entrega, sendo responsável por abastecer as principais redes varejistas do mercado nacional. Essa unidade realiza em média de 2500 eventos por dia entre coletas e entregas. É nessa unidade que são alocados os setores de manutenção de frotas, gerenciamento de riscos e tráfego, sendo este setor responsável por disponibilizar e gerenciar todos os carros de transferências entre filiais que rodam diariamente no território nacional a fim de atender a demanda das filiais.

No que se refere a filial Barueri, a empresa realizou um investimento em 2018 na ordem de 10 milhões nessa unidade, destinado totalmente na compra de um sorter a fim de se tornar o maior HUB da empresa. Atualmente esse equipamento possui uma capacidade de 6 mil volumes/hora aumentando muito a velocidade de interconexões frente as cargas originadas nas regiões sul, sudeste, centro oeste e nordeste, trabalhando 24 horas por dia de segunda a sábado, sendo hoje a unidade mais estratégica da empresa.

Região Centro Oeste – Filiais nas cidades de Brasília, responsável por atender todo o distrito Federal e outra na cidade de Goiânia.

Região Nordeste – Unidades das cidades de Salvador, Vitória de Conquista, Feira de Santana, Aracajú, Maceió, Recife, João Pessoa, Natal e Fortaleza.

Todas as filiais num raio de até 100 km os eventos de entregas e coletas são realizados pelas próprias unidades. Para os serviços que ultrapassam essa distância a empresa conta com uma ampla rede de agentes de cargas os quais são monitorados diariamente por equipe de especialistas da própria empresa, presentes em cada unidade a fim de garantir que os processos sejam realizados de ponta a ponta conforme nível de serviço vendido a seus clientes. É importante relatar que todas as filiais, independente do seu tamanho, realizam os processos de coleta e entrega, disponibilizando cargas a serem transferidas entres as filiais.

No que diz respeito a operação de cada unidade, as mesmas possuem uma determinada quantidade de caminhões para realizarem os eventos de coleta e entrega, sendo estes de diversos tamanhos que vão de VUCs (veículos urbanos de cargas) até trucks dependendo da demanda de cada filial. Tais carros são responsáveis por realizar a entregas e também por coletar as

mercadorias que irão viajar no mesmo dia, sendo estas transferidas através das carretas geralmente a noite, para que no dia seguinte as entregas possam estar disponíveis junto as filiais destino.

Por ser uma empresa de cargas urgente, a empresa não possui como característica o armazenamento de carga, operando 100% no processo cross docking, ou seja, todos os volumes coletados são transferidos no mesmo dia e todas as entregas que chegam no terminal destino são realizadas também no mesmo dia, reforçando assim o DNA da empresa, ou seja, o foco na carga urgente.

Por último, atualmente a Jamef Encomendas Urgente atua em aproximadamente 5100 cidades no território nacional, correspondendo a 91% dos municípios brasileiros, contando com uma ampla rede de distribuição, dividida em 30 unidades próprias espalhadas em regiões estratégicas, uma frota com mais 1100 veículos 100% rastreados e uma equipe com mais de 3000 colaboradores diretos para atender da melhor forma os seus clientes, com foco total na carga urgente e fracionada.

4.3. A percepção dos clientes em relação aos serviços de transporte de mudanças – Grupo Focal

O Grupo Focal conforme apresentado no capítulo 3 Metodologia, é uma técnica de pesquisa ou de avaliação qualitativa, não-diretiva, que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico sugerido pelo pesquisador. Ocupa, como técnica, uma posição intermediária entre a observação participante e a entrevista de profundidade.

A concepção do grupo foi realizada de modo que sua composição retratasse toda a diversidade de clientes. Assim, reconhecendo essa característica como ideal para obtenção de resultados, passou-se a decidir as sobre as demais diretrizes de nossa empreitada.

Na realização da entrevista foram envolvidas pessoas de diversos segmentos. Dentre os participantes, foram selecionadas pessoas que já utilizaram o serviço especializado de mudanças, pessoas que já realizaram mudanças por conta própria e também pessoas que nunca passaram pela experiência de mudar-se.

O grupo focal foi composto por 12 participantes, destacando-se algumas formações e/ou profissões desempenhadas pelos participantes: administrador, enfermeira, administradora de clínica, consultor empresarial, gerente de transportadora, gerente de hotel, instrutor de treinamento, analista de departamento pessoal, gerente de banco e arquiteta. Os participantes desta pesquisa foram convidados pelos componentes da equipe, sendo utilizado como critério

alguns fatores como: proximidade, pessoas que trabalham ou já trabalharam na mesma empresa dos integrantes da equipe, pessoas que já foram clientes de alguma empresa de mudanças, e pessoas que nunca utilizaram este tipo de serviço.

Tendo como foco a busca por informações detalhadas sobre este segmento, os participantes foram estimulados a discutir sobre o tema proposto, possibilitando a captura de informações relevantes para o desenvolvimento de nosso Projeto Aplicativo. Dentre os temas abordados, os participantes foram convidados a contar suas experiências com mudanças já realizadas desde sua infância até os dias atuais, quais os fatos marcantes no processo de mudar-se, quais as vantagens e desvantagens em realizar uma mudança por conta própria e através de uma empresa especializada, a relação custo benefício tendo em vista os serviços oferecidos por uma empresa especializada, quais as sugestões de melhoria dariam para melhorar ainda mais a experiência dos clientes na utilização deste serviço, dentre outros.

O local escolhido foi uma sala de um hotel, um espaço agradável, sem muito barulho, onde os entrevistados puderam ficar à vontade. A entrevista iniciou as 19 horas. Foi necessário um tempo de acomodação de 15 minutos iniciais para que os participantes pudessem ficar à vontade.

O moderador apresentou a equipe e explicou os objetivos pretendidos com o grupo foco, para que os serviços pudessem ser avaliados e, principalmente, servir de pesquisa de campo para este projeto. Os entrevistados se apresentaram, mencionando nome e local de trabalho.

Iniciou-se a conversa, solicitando-se aos participantes que fizessem um breve relato sobre as lembranças e percepções que já haviam vivenciado com as mudanças já realizadas em suas vidas. A intenção com neste momento foi extrair dos participantes informações como: tipos de serviço já utilizados, como foram realizadas as mudanças no passado, quem se envolvia para realizar a mudança, que tipo de transporte era utilizado, etc. Assim, foi possível fazermos um paralelo com as características dos serviços prestados atualmente, pois alguns dos participantes também realizaram mudanças há poucos meses e sabiam como este segmento apresentou transformações ao longo do tempo.

Os assuntos fluíram dentro das expectativas iniciais traçadas. A primeira questão envolveu a percepção dos usuários em relação ao transporte de mudanças, envolvendo questões gerais como recursos envolvidos, pessoas e logística utilizada nas experiências até então vivenciadas.

Uma das características deste serviço no passado era a colaboração de pessoas não qualificadas para o transporte de mudanças como parentes ou vizinhos, trazendo lembranças de muita bagunça e sentimento de insegurança.

O grau de detalhamento foi modelo de referência para avaliarmos o sentimento, o medo de sair de uma cidade pequena, alegria que seria aproximar-se novamente dos familiares e principalmente a frustração que representa a não realização de uma mudança já programada, a perda de objetos pessoais e muitas vezes, avarias e quebras de bens de valor inestimável.

O uso de empresa qualificada, faz com que a mudança fique organizada, trazendo uma segurança e organização para que as mudanças pessoais e corporativas sejam mais tranquilas.

O que ficou claro quando o cliente contrata uma empresa para mudanças é a certeza de que o mesmo não quer stress, ou seja, quer pagar por um serviço de qualidade sem maiores preocupações.

Além de realizar o transporte, a empresa também se responsabiliza desmontagem, montagem e organização dos móveis e objetos em caixas, eximindo assim, um trabalho a mais para o cliente.

Os participantes de pesquisa também fizeram algumas ponderações relacionadas à serviços que poderiam ser agregados ao serviço de mudanças, como: parcelamento no pagamento, utilização de materiais mais resistente para embalagem dos móveis, seguro de carga, caminhões de pequeno porte para atender mudanças locais e regionais, local para descarte de objetos, guarda móveis, realização de transporte de pets, parcerias com serviços de manutenção como eletricitista, encanador e arquiteta e agregar ao quadro de colaboradores da empresa uma pessoas “faz tudo”, para acompanhar a mudança e realizar os serviços mais emergenciais como a instalação de tomadas, instalação de pias, colocação de quadros, entre outros.

Percebeu-se também a necessidade de um contrato bem definido envolvendo cobertura contra acidente, danos, quebras, ou seja, a avaria dos móveis e utensílios, demonstrando preocupação com o resultado do trabalho.

Abaixo alguns comentários relatados pelos participantes da pesquisa: colocar entre aspas

- “Já realizamos mudanças corporativa e familiar. ”
- “O sentimento de que mudança é sinônimo de estresse, medo do novo, a incerteza do que vai encontrar, gosto de ver fluir, muda para algumas coisas mudarem, algo importante sempre irá mudar. ”
- “O conhecimento e contratação de uma empresa especializada agregou valor pois com o especialista o tempo foi menor e não houve estresse familiar no que vale muito evitar.
- “O transporte próprio onde a lembrança foi de muita bagunça em casa, com a ajuda de vizinhos e parentes colocavam em cima do caminhão e levavam para o novo destino. ”

- “O Transporte através de caminhão de frete, onde sentimento horrível, quebrou muitas coisas, imóveis muito destruídos, sumiu coisas pertencentes. ”
- “O uso empresa especializada, onde o contratado, toda uma técnica e tranquilidade organizou tudo, embalou, programou o dia da chegada. Tudo muito tranquilo e seguro. ”
- “A grande maioria das pessoas não tem condições de contratar o serviço especializado de transporte de mudanças devido ao elevado custo. ”
- “Dependendo da distância onde vá ocorrer a mudança, as vezes valerá a pena vender a mobília atual ao invés de fazer o transporte. ”
- “O momento da mudança é uma oportunidade de se desfazer de coisas que não precisa. ”

A pesquisa com grupo focal possibilitou vários aprendizados, revelando informações relevantes quanto à percepção dos participantes com relação às experiências já vivenciadas no passado sobre a realização de mudanças de domicílios, sobre a utilização deste mesmo serviço por uma empresa especializada e quais as necessidades e sugestões para que o referido serviço possa agregar ainda mais qualidade e satisfação e trazer uma excelente experiência aos clientes.

Na avaliação geral, vários foram os pontos positivos apresentados pela experiência na utilização de uma empresa qualificada para transporte de mudanças, pois a qualidade, confiança, a comodidade de não precisar se preocupar com objetos e móveis já fazem com que a adaptação de uma nova vida seja mais tranquila.

Com relação ao que os clientes esperam quando contratam uma empresa de mudança, ficou notório que os fatores organização e segurança são primordiais. Que esperam compromisso e segurança pois alguns clientes relataram algumas experiências negativas na contratação de empresas não especializadas no ramo de mudanças, onde não foram pontuais, tiveram seus pertences danificados e falta de profissionalismo do contratado.

Ficou evidente nas exposições dos participantes, que as pessoas que se mudam, querem atenção e prioridade no atendimento, que para elas pode ser a primeira ou a décima mudança, mais que cada uma se carrega uma expectativa de que o novo lugar de moradia ou trabalho lhe trará esperança, novas oportunidades, alegrias maiores que o outro local onde estavam, e que a empresa contratada para realizar a mudança estará levando sua história e que não querem que este momento seja desastroso ou marcado pela ineficiência de uma empresa sem sensibilidade de se colocar no lugar do outro e chegando dentro do prazo estipulado.

4.4. Realidade atual da empresa

A empresa Lemos Mudanças é uma transportadora rodoviária especializada em mudanças e atua em todo território nacional.

Foi fundada por Benjamim Lemos na década de 70 realizando transportes convencionais de carga fracionada. Percebendo a demanda por mudanças, no final dos anos 90 se especializou nesse segmento.

Seus proprietários Diego Bif e Douglas Bif justificam o segmento como algo muito difícil de se fazer e por esse motivo o mercado automaticamente filtra a concorrência e público.

Essa especialidade proporciona melhor preço agregado ao transporte, pois diferente do comércio padrão de frete, há outros fatores que contribuem na composição e formação do preço como seguro, embalagens e personalização do serviço.

O mercado de mudanças é mais percebido nas cidades pelos caminhões de frete, conhecidos como “freteiros”, geralmente possuem local específico designado pela própria prefeitura. É comum cidades com menos de 200 mil habitantes não terem nenhuma empresa formatada profissionalmente para esse serviço, dessa forma enxerga-se grandes oportunidades.

Esses concorrentes informais atuam de forma simplista sem a personalização e processos definidos. O modelo de negócio deles se baseia no:

- Caminhão – na maioria dos casos depreciado;
- Proprietário/Motorista – quase nunca tem funcionário;
- Chapa – mão de obra desqualificada para mudança;

Na ausência de processos bem definidos e uma estrutura que garanta qualidade e segurança, abriu-se um nicho muito interessante que é o de mudanças profissionais, contratado geralmente pelo mercado corporativo e pessoa física de classe média alta.

Os proprietários afirmam que mudança é uma necessidade, toda hora há pessoas projetando mudanças de vida, profissão etc. E quando a decisão de mudar está tomada o cliente precisa definir como irá fazer e aí vem a importância de ser lembrado.

Muitos são os fatores que levam as pessoas a mudarem: nascimento, morte, doença, aposentadoria, aquisição, despejo, transferência, demissão, separação entre outros.

Além das mudanças completas existe as micros mudanças que são os casos de transportes menores de poucos itens, geralmente provenientes de compra de um móvel novo, transporte de um imóvel para outro para os clientes que possuem mais de um imóvel, temporadas de praia nas regiões litorâneas entre outros.

A Lemos Mudanças está sediada no Sul do país na cidade de Criciúma-SC e há 20 anos é especialista em mudança.

Hoje a empresa está dividida em dois segmentos: transporte de mudança e *self storage*. No segmento de mudança oferece os seguintes serviços:

1) Mudanças Residenciais

Com equipe própria e treinada oferece a solução completa para mudança. Toda mobília é embalada em plástico bolha e o cliente quando recebe tem a sensação de estar recebendo móveis novos direto da loja. Os itens menores como louças e decorações também são embalados um a um e acondicionados em caixas devidamente identificadas e posteriormente lacradas com fita personalizada dificultando a violação. As roupas em cabides são transportadas em araras sem sujar ou amassar já as roupas de gaveta, cama, mesa e banho acondicionadas em caixas.

O cliente nesse formato tem a opção de somente acompanhar, já se ele preferir ajudar e economizar ele pode efetuar a embalagem de louças, roupas e decorações e obter um bom desconto.

Quanto aos móveis, além de embalados 100% em plástico bolha a equipe desmonta e monta móveis convencionais como guarda roupas, painel de tv, mesa, cama entre outros, exceto móveis sob medida, nesse caso a empresa orienta o cliente a contratar um profissional específico, assim como instalações elétricas e hidráulicas.

2) Micro mudanças

Para esse serviço se aplica todo o processo da mudança residencial tendo como diferencial a adequação do veículo que sempre é de pequeno porte.

3) Mudanças Comerciais e Industriais

Esse serviço tem menor demanda, mas existe. A Lemos Mudanças é qualificada em mudar estoques, arquivo morto, biblioteca, repartições públicas, cozinhas industriais e até parque fabril. Em alguns casos terceiriza-se alguns serviços e equipamentos como munk e empilhadeira que são necessariamente comuns para essa classe de serviço.

4) Transporte de Móveis Novos

O transporte de móveis novos é muito interessante e exige excesso de cuidado, pois o proprietário aguarda ansioso pelo bem adquirido. Geralmente os clientes são grandes redes de

lojas na maioria franquias que pedem a fabricação em uma determinada cidade e depois replicam para todas unidades para se obter um ambiente padrão. A Lemos Mudanças é parceira de algumas e tem preferência na maioria das vezes pelo serviço prestado.

5) Transporte de Piano

Transportar musica tornou-se rotineiro na Lemos Mudanças, talvez a única empresa com um profissional capacitado em desmontar e montar pianos de várias marcas.

O Piano é um instrumento muito presente nas residências da classe média alta, ele representa lembrança familiar, arte e status. Além de caro, alto valor sentimental e sensível é extremamente pesado. Quando em prédios, raramente cabem no elevador, daí a importância de um profissional para desmontar. A desmontagem efetuada pela Lemos Mudanças reduz até 60kg. Os clientes que contratam esse serviço são pessoa física e institutos de música.

6) Coleta de Lixo Eletrônico

Com o elevado uso de equipamentos eletrônicos, o lixo eletrônico tem se tornado um grande problema ambiental quando não descartado em locais adequados, como em empresas e cooperativas que atuam na área da reciclagem, provocando a contaminação e poluição do meio ambiente. Pensando nisso, a Lemos mudanças realiza juntamente aos seus clientes a coleta de materiais eletrônicos para o descarte da forma mais adequada, sendo que os objetos que tiverem condições de uso, serão doados para instituições sociais.

O segundo segmento é o *Self Storage*. Muito utilizado nos Estados Unidos a aproximadamente 10 anos chegou no Brasil e por enquanto está nos grandes centros.

Esse serviço consiste numa estrutura organizada em box estilo contêiner onde o cliente loca seu espaço e pode guardar o que quiser com pouca burocracia. A empresa faz um contrato simples com o cliente e o cliente pode acessar seu box em qualquer horário comercial. A empresa se responsabiliza no controle de pragas, segurança e monitoramento.

Observando a demanda e pedidos de armazenagem a Lemos Mudanças criou a Lemos Self Storage em 2019 que compartilha a mesma estrutura física e administrativa.

Atualmente são 30 boxs com 100% de ocupação e projeção para 98 boxs até primeiro semestre de 2020.

Hoje esse serviço representa 5% do faturamento e por não ser visto como o carro chefe do negócio o investimento é feito de forma cauteloso com recursos próprios, mas já se mostrou um segmento interessante visto a taxa de ocupação.

Com demanda explícita e falta de disponibilidade, nada ainda foi feito em termos de publicidade se não rede sociais administradas pela própria empresa.

A procura se mostrou linear sem sazonalidade, pois muitos são os motivos que podem incrementar a utilização.

A operação é muito simples, possível de realizar com aproveitamento da mesma equipe e estrutura existente, pois é o cliente que manuseia seus bens, retira, coloca etc.

Os sócios afirmam que a procura do *self storage*, proporciona um gancho de venda para mudança/transporte, no momento do orçamento de locação do espaço o atendente oferece o transporte da origem até a Lemos Sel Storage.

Os clientes que buscam esse serviço são famílias que foram morar no exterior e precisam desocupar o imóvel, lojas que utilizam como estoque, pessoas que se separaram e precisam guardar sua parte, pessoas que saíram da cidade, mas sabem que irão voltar num período breve, quem tem pouco espaço em casa, mas não consegue desapegar entre tantos outros.

A operação Lemos Mudanças é simples e compacta, porém suficiente. Atualmente conta com uma equipe de 11 pessoas sendo, 4 motoristas, 4 ajudantes de motoristas, 1 auxiliar administrativo, 1 gerente comercial e 1 gerente operacional.

O processo de contratação é feito pelos sócios respeitando um manual de recrutamento, seleção e integração, desenvolvido especificadamente para as funções desempenhadas na empresa, assim como um manual apresentado na integração durante o treinamento inicial.

Sua estrutura física entre escritório, depósito e self storage é de aproximadamente 500m². A frota é composta por 6 veículos, 4 caminhões, 1 furgão e 1 fiorino, todos rastreados e identificados.

A gestão é feita pelos sócios Diego Bif e Douglas Bif que acumulam as funções de Gerente Comercial e Gerente Operacional respectivamente.

O faturamento médio anual é de R\$800.000,00 a R\$1.000.000,00 englobando todos os serviços.

Devido demanda e capacidade de atendimento o Marketing da empresa é bem conservador com investimento apenas em campanha no Google. As redes sociais Instagram, Facebook são ativas e atualizadas, mas não recebem impulsionamento financeiro.

Nos últimos 12 meses o canal que mais entregou clientes foi Google com 70% e em segundo lugar indicação de uma imobiliária parceira com 9% e os 21% restantes, distribuídos em pequenas fatias de quem já é cliente, site, amigos, e aplicativos cadastrados.

Nesse mesmo período o índice de fechamento de serviço, ou seja a taxa de conversão foi de 24,46% com média de 29 serviços realizados por mês.

Apesar de atender todo território nacional a Lemos Mudanças atua mais no Sul do país onde pode ser mais competitiva devido à localização e inexistência de filiais. Os maiores concorrentes são as grandes do mercado que conseguem atuar em várias regiões como Granero, Mudanças Monica e Confiança.

Os proprietários entendem que esse serviço continuará crescendo mesmo com o surgimento das startups, porém reconhecem a dificuldade de empreenderem tecnologia no negócio.

5. DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1. Oceano Azul - Modelo das Quatro Estações Aplicado

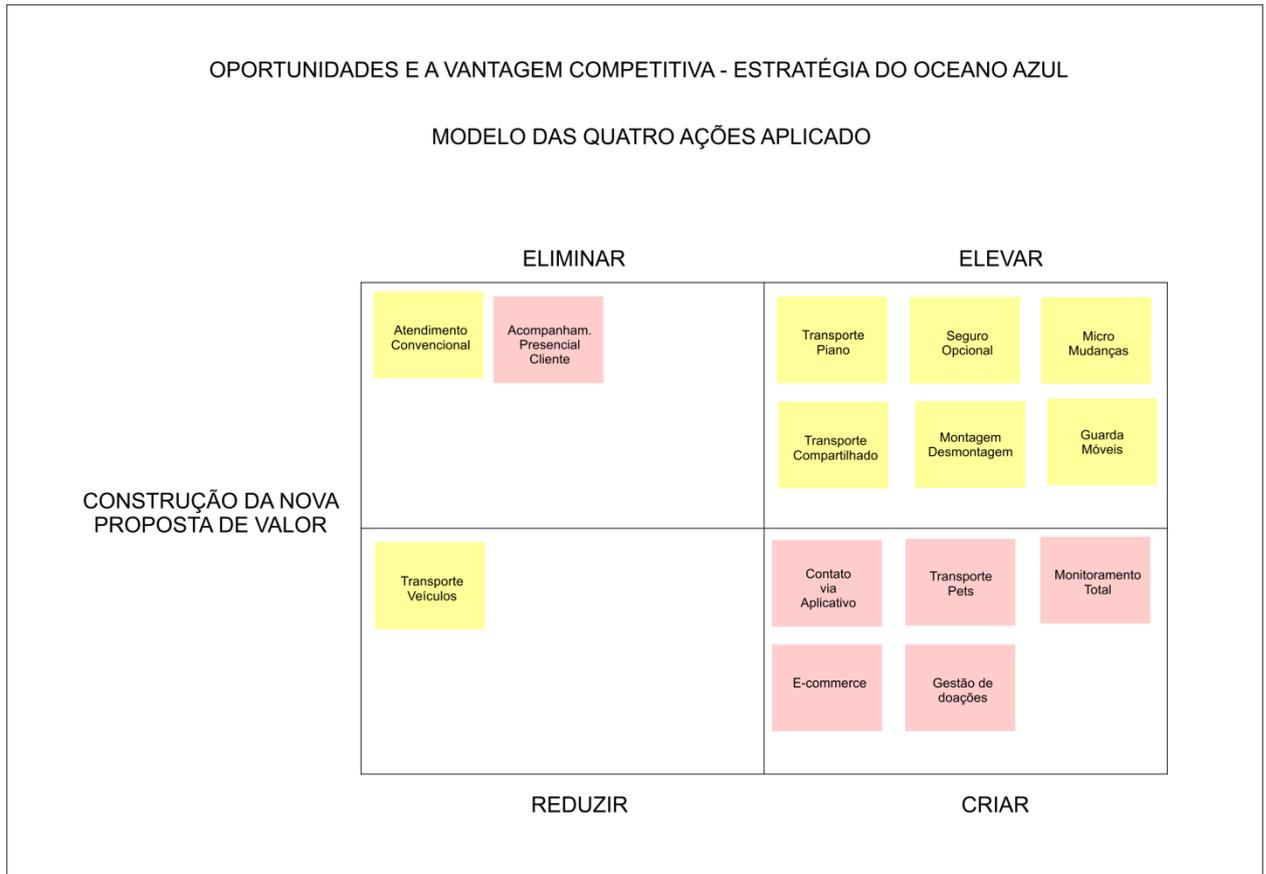
A estratégia do oceano azul foi a atividade ideal na construção do projeto de expansão da Lemos Mudanças, pois leva a empresa a pensar além da atividade principal que era o transporte rodoviário de mudança e começa a olhar para o mercado com outros olhos.

A partir da habilidade essencial que é a logística, o mercado se abre de forma inimaginável anteriormente e a empresa cria alternativas e redefine o grupo de clientes.

Por se tratar de um negócio já existente e consolidado no mercado, a expansão exige cautela para que as atividades novas não contaminarem ou prejudicarem as já estabelecidas, dessa forma foi utilizado o modelo das quatro ações, eliminar, reduzir, elevar e criar. Essa atividade ajuda a criar a nova proposta de valor e otimiza a situação atual preparando-a para o futuro.

No Quadro 5 é apresentado a Metodologia das Quatro Ações aplicado ao contexto de negócio da Lemos Mudanças.

Tabela 5 – Modelo das Quatro Estações Aplicado



Fonte: autor (2019)

No quadrante Eliminar, constam duas atividades que serão substituídas por formas mais tecnológicas e se tornarão uma vantagem competitiva, assim o atendimento convencional poderá ser feito todo pelo aplicativo onde os clientes atuais começariam a se adaptar, mas os futuros com as novas gerações utilizariam em sua totalidade. O mesmo acontecerá com o acompanhamento do cliente durante a mudança, hoje é uma obrigatoriedade o cliente ou um preposto estar presente durante o processo de coleta e entrega, mas com instalação de câmeras nos cômodos da residência e um link de acesso ao proprietário ele poderá fazer esse acompanhamento remoto de qualquer lugar.

Já no quadrante Reduzir identificou-se o transporte de veículos que hoje é feito em frota própria, mas não no padrão ideal devido ao tipo de veículos, modelo de seguro entre outras particularidades para esse serviço. A alternativa da redução é fazer 100% terceirizado com empresa especializada reduzindo a zero o risco.

Quanto aos serviços a elevar foram selecionados os já existentes, mas sem uma força de venda expressiva apesar da demanda para os mesmos. São eles: transporte de piano, seguro

opcional, micro mudanças, transporte compartilhado, montagem e desmontagem de móveis, e guarda móveis. Esses serviços são oportunidades, pois todos são ligados a habilidade essencial em especial o transporte de mudança e podem ser trabalhados e precificados separadamente agregando receita.

E finalmente no quesito criar a Lemos Mudanças assumi a criação do oceano azul e aposta em novos serviços que a colocará em vantagem competitiva diante dos principais concorrentes. Um aplicativo para suprir o que será eliminado e integrar todas atividades com o cliente de forma simples e tecnológica. Percebendo a necessidade dos clientes em levar seus pets a nova proposta contempla um transporte especial para pets. O monitoramento total via web liberando o cliente de horas em meio a equipe e por fim o e-commerce no formato de venda e coleta no cliente e entrega no distribuidor.

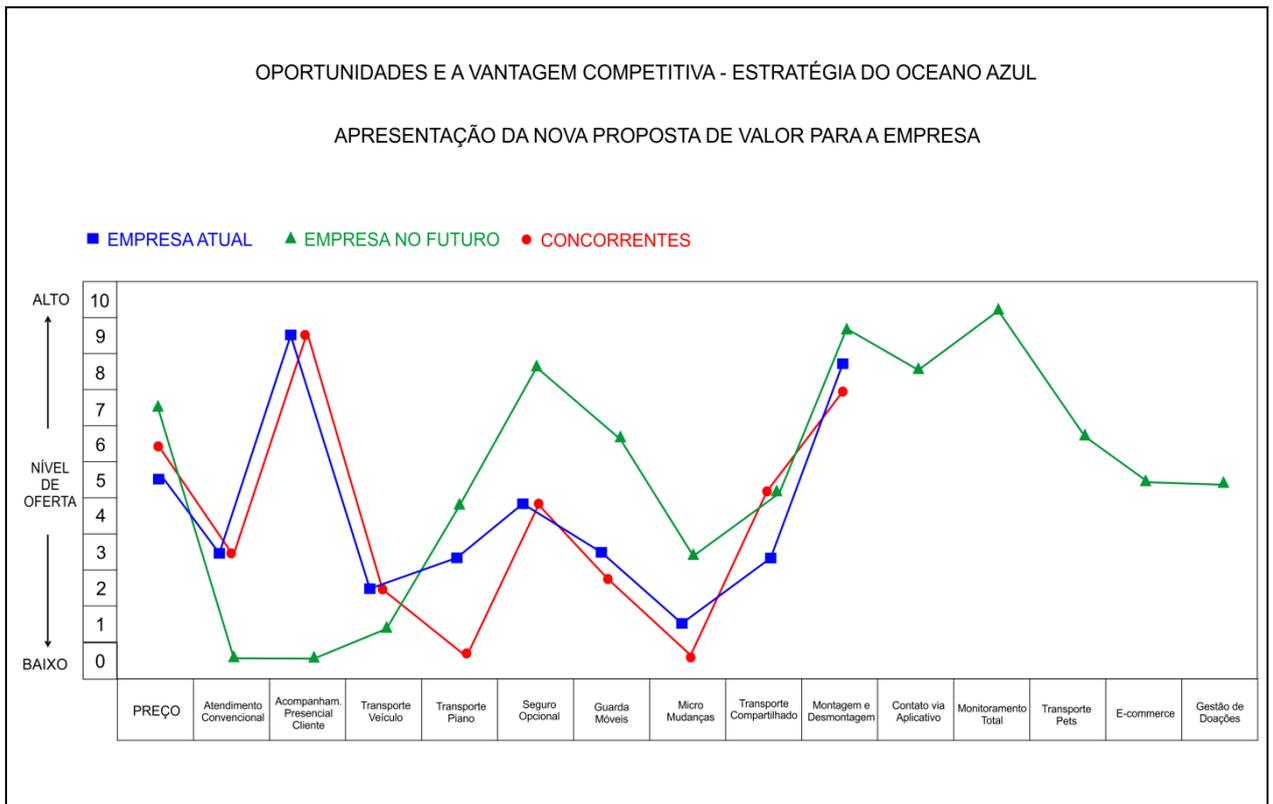
5.1.1. Oceano Azul – Construção da Proposta de Valor

Após ter clareza do que é importante para a empresa e para o cliente considerando a modelagem da sua oferta para cada um dos quadrantes Eliminar, Reduzir, Elevar e Criar fica mais fácil entender o negócio e saber para onde caminhar, mas ainda não é suficiente para a construção de uma nova proposta de valor. Conhecer o mercado, concorrentes e onde queremos chegar é fundamental.

Para representar esse cenário o Gráfico 1 foi elaborado com todos os serviços que compõe as quatro ações comparando com um principal concorrente que é a Granero Transporte de Mudanças, uma gigante do setor de mudanças que opera por todo o país em sua maioria no formato de franquia.

Com essa análise temos a atualidade da Lemos Mudanças confrontada com a concorrente Granero Transporte de Mudanças e o futuro com a implantação dos novos serviços propostos. Assim a visão futura é de uma vantagem competitiva importante tanto na diferenciação quanto no preço.

Figura 10 – Construção da Proposta de Valor



Fonte: autor (2019).

O estudo realizado identificou 9 atributos importantes que foram confrontados com o principal concorrente e deverão ser tratados individualmente adaptando-os a nova proposta de valor, além da criação de mais 5 novos atributos que colocarão a Lemos Mudanças numa posição de destaque no mercado.

No atributo Atendimento Convencional que é a forma que o cliente entra em contato com a empresa e a mesma prossegue até o fechamento da venda o setor e a Lemos Mudanças atuam com a mesma intensidade 3. No futuro entende-se que este atributo possa ser eliminado em função da criação de um APP (aplicativo para celular) que facilitará a forma do cliente solicitar um serviço ou orçamento.

Para o segundo atributo, Acompanhamento Presencial Pelo Cliente que atualmente é uma exigência obrigatória a presença do cliente ou um representante o setor e a Lemos Mudanças também operam com a mesma intensidade 9. No futuro deverá ser eliminado com a implantação de um sistema de monitoramento eletrônico a distância, liberando o contratante a fazer outras coisas enquanto sua mudança acontece.

O terceiro atributo, Transporte de Veículo ocorre quando o cliente devido a distância não deseja ir dirigindo e pede que seu carro seja transportado por um caminhão da Lemos

Mudanças que não é especial para isso, nesse quesito a empresa também acompanha a concorrência na mesma intensidade 2. No futuro será reduzido, pois esse serviço será realizado por terceiro especializado nessa operação, reduzindo os riscos e profissionalizando o serviço.

No atributo Transporte de Piano, que é um serviço muito complexo devido a delicadeza, peso e valor do instrumento, a Lemos Mudanças tem larga vantagem com intensidade 3 para 0 do concorrente. No futuro será elevado com força de marketing tendo em vista a alta demanda para essa atividade.

Para o quinto atributo, Seguro Opcional que é o seguro da carga/mudança onde o cliente tem a opção de contratar ou não, pagando 1% do valor que ele declarar seus bens, nisso a Lemos Mudanças acompanha o setor na intensidade 4. No futuro entende-se que deve ser elevado com capacitação dos atendentes na venda desse serviço, destacando para o cliente a importância de transportar com seguro.

O sexto atributo, Guarda Móveis é a facilidade que a empresa oferece para o cliente que ainda não definiu seu endereço de destino, mas precisa desocupar o imóvel de origem, para esse atributo a Lemos Mudanças apresenta vantagem em relação à concorrência com intensidade 4 para 0. No futuro se elevará esse serviço, pois ele pode ser usado como uma ferramenta de negociação, já que a empresa conta com bom espaço físico devido ao self storage.

No atributo Micro Mudanças, que são transportes de poucos itens e geralmente para curtas distancias, como por exemplo, levar um fogão para uma casa de praia, nesse sentido a Lemos Mudanças apresenta leve vantagem de 1 para 0 da concorrência. No futuro entende-se que esse serviço será elevado com estratégia de marketing local aproveitando a demanda da cidade e os veículos de pequeno porte que a empresa já possui.

Para o oitavo atributo, Transporte Compartilhado que é o aproveitamento do espaço do caminhão com itens de mais de um cliente, geralmente fecha-se o contrato com um e posteriormente encaixa-se outros itens menores com custo quase zero, nesse caso a Lemos Mudanças leva desvantagem em relação ao setor com intensidade 3 para 5, devido a diferença em número de filiais ou franquias. No futuro será elevado com melhor posicionamento, precificação e distribuição desse serviço.

O nono atributo, que é a Montagem e Desmontagem, é um serviço essencial e bastante temido pelo cliente, por ser a parte mais complicada, para essa atividade a Lemos Mudanças também apresenta leve vantagem em relação ao setor com intensidade 9 para 8. No futuro entende-se que será elevada, pois cada vez mais o cliente solicita esse tipo de serviço tendo em vista a complexidade, para isso a empresa oferecerá formação a seus colaboradores, para cada vez mais melhorar a performance e qualidade.

Além dos 9 atributos selecionados e comparados entre o setor, a empresa atual e a empresa no futuro, criou-se mais 5 atributos que deixarão a Lemos Mudanças em destaque no mercado futuro, proporcionando sua expansão e consolidação no mercado.

O primeiro atributo a ser criado, será um Aplicativo que integrará todos os negócios da Lemos Mudanças e Serviços, proporcionando ao cliente um caminho mais curto e claro na escolha do serviço, solicitação do orçamento, acompanhamento do trabalho em andamento entre outras funções, que serão reguladas conforme a experiência do usuário.

O próximo atributo criado será o Monitoramento Total da mudança, que nada mais é que um grupo de câmeras instaladas nos cômodos da casa, possibilitando o cliente acompanhar o serviço sem precisar estar presente no momento da coleta ou entrega, esse será um grande diferencial, pois libertará o cliente para cuidar de outras atividades que não seja simplesmente acompanhar presencialmente sua mudança.

O terceiro novo atributo, será o Transporte de Pets, que será disponibilizado para qualquer cliente independente se ele está utilizando o serviço de mudança ou não. Levando em conta o número de famílias que possuem pets no Brasil, entende-se que é uma demanda suficiente para se implantar mais essa opção. O formato será em veículo adaptado para transporte inicialmente de cães, gatos e pássaros.

Outro importante atributo a ser criado, será a Gestão de Doações. Esse serviço não terá custo ao cliente, pois terá cunho social, onde a empresa através de alguma entidade filantrópica coletará o que o cliente tem para doar e fará a entrega na instituição, em contrapartida o cliente recebe um certificado de amigo da instituição.

O último atributo será o e-commerce. Esse serviço será criado em parceria com alguma gigante do mercado, onde a Lemos Mudanças fará vendas, coletas e distribuição, utilizando a estrutura e habilidade essencial para tal atividade. Entende-se que esse negócio vem em bom momento tendo em vista o grande desenvolvimento desse setor no mundo.

Essa é a essência do oceano azul, trazer à tona o potencial do negócio, despertando a empresa a desenvolver novas possibilidades, nichos e grupos de clientes.

5.2. O Modelo de expansão que promova o crescimento do negócio da Lemos Mudanças

Os estudos e pesquisas realizados durante o projeto sinalizaram uma série de possibilidades para o processo de expansão do negócio da Lemos Mudanças.

Por se especializar no transporte rodoviário de mudanças a empresa desenvolveu muita habilidade em logística pela complexidade que tem o processo de mudança. Com essa vocação

de realizar serviços difíceis, como transporte de piano, transporte de obras de arte, montagem e desmontagem de móveis, micro mudanças, guarda móveis e transporte de veículos, desenvolveu-se no decorrer dos anos uma cultura de excelência, pois esses tipos de serviços não admitem erros.

Em meados de 2018 a Lemos Mudanças percebeu através da solicitação de seus clientes um nicho de mercado voltado à armazenagem de bens e então foi criado dentro da Lemos Mudanças a Lemos Self Storage, que atende à demanda e já passa por um processo de ampliação.

Analisando esse histórico em depoimento dos proprietários Diego Bif e Douglas Bif, entendeu-se como Competências Essenciais da empresa a logística, armazenagem e distribuições de bens especiais. Atributos centrais que possibilitarão à empresa explorar inúmeros outros negócios.

Hoje a empresa se apresenta como solução para duas necessidades, Mudança e Self Storage. Dentro da mudança encontra-se os serviços de transporte compartilhado, montagem e desmontagem de móveis, coleta de lixo eletrônico, seguro de carga, guarda móveis, micro mudanças, consultoria em decoração e assessoria do lar, transporte de piano, transporte de veículos, transporte de obras de arte e transporte de móveis novos. Já dentro do Self Storage é oferecido toda segurança com monitoramento, seguro, controle de pragas, coleta e entrega.

O novo modelo de expansão apresentado na Figura 11 organiza tudo isso e coloca em sintonia com os novos serviços que serão criados.

Figura 11 – O modelo de Expansão de Negócios da Lemos Mudanças



Fonte: Autor (2019)

O primeiro e ainda mais expressivo é a mudança com os serviços existentes de transporte compartilhado, montagem e desmontagem, coleta de lixo eletrônico, seguro de carga, guarda móveis, micro mudança, consultoria em decoração e assessoria do lar.

A proposta de solução incrementa ainda na mudança os serviços de doações com cunho social, além de resolver um problema que é desocupar da residência do cliente itens que ele quer se desfazer, e o mais importante, dar um destino correto. Para esse serviço sugere-se parcerias com instituições filantrópicas que aceitem receber essas doações e emitam ao cliente um certificado de amigo da instituição, isso certamente criará um vínculo emocional com a empresa além de gerar marketing orgânico e engajamento.

Outro novo serviço é o monitoramento por câmeras, a empresa comprará um kit de câmeras que serão facilmente instaladas pela equipe em todos os cômodos da casa e o cliente através de um link enviado no seu WhatsApp poderá acompanhar em tempo real de qualquer lugar, não precisando mais estar presente no momento da coleta ou entrega. Isso irá gerar

conforto e confiança, além de poupar o cliente de ver suas coisas sendo desmontadas, que na maioria das vezes causa tristeza devido o apego ao lugar.

O segundo negócio derivado do núcleo da logística é o transporte, esse conta atualmente com transporte de móveis novos, transporte de obras de arte, transporte de veículos e transporte de piano. Para esse negócio a proposta de solução incrementa o transporte de pets.

Segundo O Globo (2 jun 2015, acesso 02/10/2019) 44% dos domicílios têm cães e ainda, o Brasil tem mais cachorros de estimação do que crianças. Com isso o grupo de estudos sugere um transporte especial para pets com foco em cães, gatos e pássaros. Essa preocupação com os animais será utilizada como ferramenta de Marketing, pois é a única empresa de mudança a possuir esse serviço e poderá facilitar venda casada com a mudança por exemplo. Para efetivar a empresa precisa adquirir um veículo e adaptar para oferecer esse serviço com qualidade e profissionalismo levando os animais para todo território nacional.

O terceiro braço da logística será o Self Storage que está se expandindo em número de box com alta ocupação desde o início das atividades e oferece toda segurança com monitoramento, seguro, controle de pragas, coleta e entrega. Para esse serviço sugere-se manter o modelo de gestão e conclusão da ampliação que já está em andamento.

O quarto negócio é o e-commerce, que será criado e contará com três serviços geradores de receita: vendas, coletas e distribuição.

Na logística o e-commerce é um dos segmentos que mais cresce e se transforma no mundo devido o advento da internet, com isso a Lemos Mudanças incrementará em seu portfólio essa operação que consiste em desenvolver inicialmente um parceiro de credibilidade nacional e representar em sua região através de um contrato que permita ser comissionado pelas vendas realizadas e remunerado pela coleta no cliente e entrega no centro de distribuição.

Entende-se que a implantação seja simples pois a empresa já conta com uma força de vendas e veículos disponíveis para coleta, quanto ao espaço de armazenagem não será utilizado pois coleta no cliente e entrega direto no centro de distribuição.

Depois de uma carteira de clientes madura deverá se preparar para fazer a distribuição para região Sul de Santa Catarina.

Com todos esses serviços operantes, sugere-se também à empresa Lemos Mudanças rever sua identidade visual e nome que atualmente se restringe a mudança, para essa ação os sócios farão um brainstorming com profissionais de marketing para a melhor opção mercadológica.

Paralelo a reestruturação da marca será desenvolvido um APP visando a integração de todos os negócios da Lemos Mudanças, proporcionando ao cliente facilidade e rapidez,

possibilitando ao cliente acesso a tudo (orçamento, pesquisa, escolha do serviço, assinatura digital do contrato, disponibilidade, rastreamento, emissão de recibos , NTF, CTE, monitoramento entre outros), será um projeto pensado para os novos clientes, que já nasceram no contexto digital e online.

5.3 Análise de viabilidade para o Modelo

5.3.1. Viabilidade Técnica

Por se tratar de serviços complementares às habilidades já existentes no atual negócio da empresa, sob a análise técnicas mostraram-se viáveis. As entregas previstas no modelo são possíveis tecnicamente. O conhecimento e tecnologia necessários para tais aplicações é algo já existente no mercado e de fácil acesso. Inicialmente a empresa já pode executar por exemplo o transporte de pets, e-commerce e gestão de doações com algumas adaptações, pois a base para tornar isso real já existe. O que será necessário buscar fora é a tecnologia e expertise para estruturar o aplicativo e monitoramento total, a tecnologia está no mercado através de equipamentos e empresas especializadas, conforme a disponibilidade financeira essa viabilidade pode ser imediata.

Dessa forma a proposta atende aos requisitos técnicos de conhecimento, tecnologia, adequação as leis e normas, pois tudo faz parte do escopo que habilita a empresa operar nos segmentos e negócios propostos.

5.3.2. Viabilidade Operacional

Através da capacidade técnica suficiente, a operacional se ajusta conforme as necessidades. Com exceção do serviço de gestão de doações que não exige injeção de investimento, apenas a estruturação e implantação do processo bem definido, todos os demais serviços propostos exigem investimentos, sendo necessário desta forma, uma boa análise financeira para validar as propostas apresentadas.

Por se tratar de inovação e criação, a equipe precisará ser complementada e capacitada para que a operação aconteça plenamente sem prejudicar os serviços existentes, ou que os clientes percebam. Sendo que o atual negócio está em pleno funcionamento, se faz necessário e fundamental que todas as atuais operações da empresa continuem fluindo e normalmente,

gerando resultados positivos e simultaneamente, ocorra a implantando dos novos processos e negócios apresentados. O resultado atual é crucial para a conquista da empresa do futuro.

Operacionalmente a implementação dos novos serviços se apresenta como um segmento plenamente viável, baseando-se nas análises realizadas, sendo que existe uma demanda crescente, o time está montado para o start e a estrutura é suficiente.

5.3.3. Viabilidade Estratégica

Tendo em vista a proposta de solução e a estratégia de expansão apresentadas para a empresa em estudo, percebe-se que ambas são plenamente viáveis.

Hoje a empresa apresenta um crescimento orgânico e a demanda vem empurrando o crescimento com a necessidade de novos serviços, que a empresa com sua habilidade em logística e armazenagem pode tirar proveito de tudo através das sugestões propostas.

A atual estratégia da empresa está alinhada com a proposta de expansão apresentada, desta forma, o crescimento que é orgânico, será impulsionado pelo plano proposto, potencializando os negócios da Lemos Mudanças. Desta forma, será possível além da obtenção de sucesso com os novos serviços propostos, criar um fortalecimento nos negócios já existentes, possibilitando a expansão dos mesmos através da criação de franquias.

5.3.4. Viabilidade Financeira

Mediante a implementação dos novos serviços, a empresa Lemos Mudanças almeja crescer 5% de receita a cada mês, passando seu faturamento anual de 1 milhão para 1,3 milhões. Para tanto, a fim de executar os novos serviços a empresa terá que realizar um investimento de R\$ 180.000,00 divididos da seguinte forma:

- **Aplicativo:** investimento na ordem de R\$ 35.000,00, sendo uma parte destinada a compra do APP e outra na divulgação desta ferramenta.
- **Transporte de Pets:** compra de um utilitário no valor de R\$ 55.000,00 já adaptado para função.
- **Monitoramento total sobre o serviço de mudanças:** aquisição de 16 câmeras a fim de propiciar a divulgação das imagens em tempo real com valor estimado de R\$ 16.000,00.

- **Serviço de coleta e entrega no seguimento de E-commerce:** o valor de investimento de R\$ 74.000,00, distribuídos na compra de um utilitário e a contratação de uma equipe comercial.
- **Gestão de doações:** para este serviço o investimento será “zero”, pois a empresa já utiliza os equipamentos atuais para realizar esse serviço, não havendo a necessidade de novos investimentos.

A empresa vem apresentando um resultado líquido próximo de 25% sobre os serviços prestados até o momento. Mediante a implementação dos novos serviços, a Lemos Mudanças pretende trabalhar com um cenário próximo de 15% em relação ao resultado nos primeiros 8 meses, período o qual entende-se como maturação dos novos serviços que serão ofertados ao mercado. Após essa fase a empresa pretende retornar ao seu patamar atual de 25% no que diz respeito ao seu resultado, aumentando assim o seu fluxo de caixa a partir do nono mês, conforme abaixo:

Tabela 6 – Fluxo de caixa

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Faturamento	85.000	89.250	93.713	98.398	103.318	108.484	113.908	119.604	125.584	131.863	138.456	145.379
Custos/Despesas	72.250	75.863	79.656	83.638	87.820	92.211	96.822	101.663	94.188	98.897	103.842	109.034
Projeção Fluxo de Caixa	12.750	13.388	14.057	14.760	15.498	16.273	17.086	17.941	31.396	32.966	34.614	36.345

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Confirmando as projeções de fluxo de caixa, a empresa atingirá o Payback em 9 meses. No que diz respeito ao Payback descontado o prazo será de 10 meses, sendo considerado uma taxa de desconto mensal de 0,54%, conforme evidenciado mais abaixo:

Tabela 7 – Fluxo de caixa - Payback

	Investimento Inicial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Fluxo de Caixa	-180.000	12.750	13.388	14.057	14.760	15.498	16.273	17.086	17.941	31.396	32.966	34.614	36.345
Saldo Acumulado		-167.250	-153.863	-139.806	-125.046	-109.548	-93.276	-76.189	-58.249	-26.853	6.113	40.727	77.072
Fluxo de Caixa Descontado		12.681	13.246	13.840	14.463	15.117	15.804	16.526	17.283	30.569	31.961	33.422	34.957
Saldo Descontado Acumulado		-167.319	-154.072	-140.233	-125.770	-110.652	-94.848	-78.323	-61.039	-30.471	1.490	34.912	69.869

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Por fim, a próxima tabela apresenta o resultado da análise econômica e financeira do estudo em questão. Com uma TMA de 0,54% ao mês, o VPL do projeto foi positivo e a TIR foi superior à TMA.

Tabela 8 – Análise Econômica e Financeira

Análise Econômica e Financeira	
Taxa de Desconto Mensal (TMA)	0,54%
VPL (Valor Presente Líquido)	R\$69.869
TIR (Taxa Interna de Retorno)	4,85%
Payback	9 meses
Payback descontado	10 meses

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Considerando todas as informações acima citadas, concluiu-se ser viável o projeto de expansão da Lemos Mudanças, pois o retorno projetado neste estudo indica ser mais assertivo a realização do investimento na expansão desse negócio ao invés de investir em uma instituição financeira, visto que a garantia de retorno será maior.

5.4. Plano de Implementação do Projeto

Devido ao dinamismo do mercado, cada vez mais os clientes exigem que os produtos e serviços sejam entregues em prazos curtos, custos menores e mais qualidade. Visando atender essa demanda exigida pelo mercado, a Lemos Mudanças desenvolveu através deste projeto uma série de ações visando expandir o portfólio de serviços prestados, melhorando assim a experiência dos clientes. Abaixo apresenta-se o cronograma de implantação das referidas ações e novos serviços agregados ao atual negócio da empresa, evidenciando as tarefas e fases sugeridas nas propostas de melhoria do projeto.

Tabela 9 – Cronograma de Implementação do Projeto

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO																			
CALENDARIZAÇÃO DAS ETAPAS	2020												2021			RESPONSÁVEL	STATUS	OBS:	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar				
E-Comerce																			
Desenvolvimento de Parcerias																	Diretores		
Treinamento com equipe																	Parceiros		
Comprar Veículo																	Diretoria		
Início da Atividade																	Equipe		
Gestão de Doações																			
Montar Processo																	Diretoria		
Treinamento com equipe																	ONGs		
Divulgação do Programa																	Diretoria		
Selecionar Instituições																	Equipe		
Início da Atividade																	Equipe		
APP (Aplicativo de Celular)																			
Realizar Orçamentos																	Diretoria		
Arquitetar Estrutura e Serviços																	Assessoria		
Treinamento com equipe																	Parceiros		
Lançamento no Mercado																	Diretoria		
Início da Atividade																	Equipe		
Monitoramento Total																			
Realizar Orçamentos																	Diretoria		
Adquirir os equipamentos																	Diretoria		
Definir os Processos																	Diretoria		
Treinamento com equipe																	Parceiros		
Transporte de Pet's																			
Realizar Orçamentos																	Diretoria		
Treinamento com equipe																	Assessoria		
Adquirir Veículo																	Diretoria		
Lançamento no Mercado																	Diretoria		

Legenda:  Previsto  Realizado  Não realizado

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

A execução das etapas do cronograma proposto se dará inicialmente em Jan/2020, com a implantação do serviço de e-commerce, com previsão para início das operações em Jun/2020. Esse serviço será criado em parceria com alguma gigante do mercado, onde a Lemos Mudanças fará vendas, coletas e distribuição, utilizando a estrutura e habilidade essencial para tal atividade.

Em paralelo à implantação do e-commerce, se dará a implementação de outro importante serviço que é a Gestão de Doações, também com previsão de início das ações em Jan/2020 e início das atividades em Abr/2020. Esse será um serviço de cunho social, onde a empresa através de alguma entidade filantrópica coletará o que o cliente tem para doar e fará a entrega na instituição, em contrapartida o cliente recebe um certificado de amigo da instituição.

Dando sequência aos trabalhos de melhoria e implantação dos novos serviços, será criado um APP - Aplicativo de celular que integrará todos os negócios da Lemos Mudanças,

proporcionando ao cliente um caminho mais curto e claro na escolha do serviço, solicitação do orçamento, acompanhamento do trabalho em andamento entre outras funções, que serão reguladas conforme a experiência do usuário. Esta etapa está prevista para iniciar em Abr/2020, com previsão de conclusão e início nas operações em Dez/2020.

O próximo serviço a ser trabalho, será a criação de um sistema de Monitoramento Total da mudança, que nada mais é que um grupo de câmeras instaladas nos cômodos da casa, possibilitando o cliente acompanhar o serviço sem precisar estar presente no momento da coleta ou entrega, esse será um grande diferencial, pois libertará o cliente para cuidar de outras atividades que não seja simplesmente acompanhar presencialmente sua mudança. Esta fase do projeto terá início Jul/2020, com a finalização da implantação em Dez/2020.

E como última etapa do projeto de implementação de melhorias do projeto, será criado o serviço de Transporte de Pet's. Este serviço será disponibilizado para qualquer cliente, independentemente de o mesmo estar utilizando o serviço de mudanças, ou não. Levando em conta o número de famílias que possuem pets no Brasil, entende-se que é uma demanda suficientemente grande, para ser incrementada ao portfólio de serviços da empresa. O formato será em veículo adaptado para transporte inicialmente de cães, gatos e pássaros. As ações desta etapa ocorrerão entre os meses de Jan/2020 à Mar/2020.

Após a execução de todas as ações descritas nas etapas propostas acima, dar-se-á por concluído o projeto de implementações de melhorias proposto para a expansão dos negócios da empresa Lemos Mudanças.

Figura 12 – Infográfico/Cronograma



6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A expansão de qualquer negócio contempla a criação de novos produtos ou serviços, abertura de filiais, fusão, franquias ou até mesmo aquisição de um novo negócio, tudo isso deve estar mapeado dentro de um plano de expansão. Baseado neste contexto foi desenvolvida a proposta deste projeto, que teve como objetivo geral, criar um plano de expansão para a empresa Lemos Mudanças, que até o presente momento tinha sua especialidade voltada para o transporte de mudanças residenciais e comerciais.

Todas as propostas de solução apresentadas, foram baseadas em estudos bibliográficos sobre o setor de transportes, modelos de expansão, concorrência, dentre outros. Também foi aplicada uma pesquisa com grupo focal, visando conhecer melhor as experiências de clientes e demais públicos com relação ao transporte de mudanças.

Observou-se através da aplicação da pesquisa com Grupo Focal alguns fatores relevantes à continuidade e expansão do negócio, como: grandes expectativas dos clientes com empresas de mudanças, necessidade de vivenciar novas experiências, maximização da relação custo x benefício, complementação dos serviços já oferecidos, segurança e confiabilidade.

Dentre os fatores analisados nos estudos e pesquisas aplicadas, vários pontos puderam ser observados, sendo que o de maior relevância, foi a necessidade de expansão dos atuais serviços oferecidos pela empresa, antes de buscar sua expansão territorial em novas fronteiras.

Baseado nas premissas expostas acima, concluiu-se que a expansão do negócio se dará através da estratégia de inovação em serviços diferenciados, serviços esses pouco explorados pela concorrência, possibilitando desta forma um diferencial competitivo para a empresa em estudo. Dentro dos novos serviços propostos, podemos destacar: a implantação do e-commerce, com venda, coleta e distribuição, a implementação do transporte de pets, o serviço de doação e o monitoramento de todo processo com acompanhamento do cliente via instalação de câmeras de monitoramento e criação de aplicativo para celular – APP.

Após a efetivação da expansão interna, que se dará com a implementação dos novos serviços, será formatado um modelo para expansão territorial dos negócios da Lemos Mudanças, através de modelo de franquias, visando desta forma aumentar a participação de mercado da empresa na região sul e posteriormente nas demais regiões do país.

Como fatores limitantes desta pesquisa citamos a dificuldade de encontrar outros casos de sucesso dentro do ramo de Transportes de Mudanças, tanto para benchmarking, quanto para estudos específicos sobre o segmento. Outro fator limitante para as ações de expansão se deu pela questão cultural da empresa, que sempre se limitou a fazer apenas mudanças, sendo

um grande desafio associar novos negócios na organização, principalmente por ser uma empresa familiar em processo de profissionalização da sociedade.

7. REFERÊNCIAS

ACOSTA, Alexandre. Gestor: **O novo perfil do profissional de comunicação**. Caçador. Uniarp,2012.

ASSEF, Marlon. Victor Conceição. [2017]. Disponível em: <<https://empreendedor.com.br/perfil/empresario-deixou-o-mundo-da-publicidade-para-investir-na-estetica-masculina/>>. Acesso em: 28/07/2019.

BARBEARIA VIP. **Franquias**. [2019]. Disponível em: 28/07/2019 <<https://www.barbeariavip.com.br/franquias/>>. Acesso em: 28/07/2019.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV,2005.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI, Roque, Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Marly M. Sistema de Indicadores de Sucesso em Projetos. Mundo Project Management, 7(41): 9-17, out./nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.

CONCEIÇÃO, Emanuella Kátia. **Projeto de expansão através do sistema de franquias: um estudo de caso na barbearia vip**. Florianópolis: 2011.

CORREIA, Alexandra; MONTEZ, Rita; SILVA, Rosa, Gonçalo; **Millennials: A Geração que vem, revolucionar o Capitalismo; Disponível em 23/09/2016,** <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>, Acesso: 07/08/2019

DERARO, Guilherme, 2019, As 10 tendências globais de consumo em 2019 Disponível em: 15/01/2019, <https://exame.abril.com.br/marketing/as-10-tendencias-globais-de-consumo-em-2019/> Acesso em 03/08/2019.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1964

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENDEAVOR BRASIL. **Uma espiada na grama do vizinho, ou: como fazer benchmarking**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/benchmarking/>. Acesso em: 30-07-2019.

EXPEDIA Brasil, Expedia.com.br revela hábitos de viagem dos Millennials, Disponível em 22/09/2016, <https://viajando.expedia.com.br/expedia-com-br-revela-habitos-de-viagem-dos-millennials/>, acesso em 05/08/2019.

FEITOSA, Bruna Andrade de Amorim. **A Estratégia do Oceano Azul: um estudo das renovações de estratégia da Netflix para manter seus concorrentes neutralizados.** Natal (RN), 2016.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Revista da FAE, 7(1), p.1-18, 2004.

FILHO, Moacir Faustino; BARBOSA, Vitor Hugo. **Proposição de valor: o realmente percebido pelo cliente.** UniSALESIANO Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium.

GARCIA Camila. **Aprenda como fazer a projeção de receita do seu negócio.** 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, E.S; BARBOSA E.F. **A Técnica de Grupos Focais para Obtenção de Dados Qualitativos.** Instituto de Pesquisa e Inovações Educacionais – Educativa. 1999. Disponível em: <<http://www.edicativa.org.br>>. Acesso em: 02 outubro 2019.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas.** Porto Alegre: Boockman, 2005.

KRUEGER R.A, 1996. **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research.** London: Sage Publications.

LOPES, Redação, Blog Mercado Imobiliário, **Transformação Digital e Mudanças para o Mercado Imobiliário,** Disponível em 12/12/2018, <http://rede.lobes.com.br/blog/mercado-imobiliario/transformacao-digital-mudancas-para-o-mercado-imobiliario/> Acesso: 08/08/2019.

LUCIANO, Fábila Liliã. **Metodologia científica e da pesquisa.** Criciúma, SC: Do autor, 2007. 78 p. (Série Interdisciplinar).

MANCINI, Milena; **PROJETUAL COMUNICAÇÃO**, Disponível em 16/09/2016, <https://projetual.com.br/4-caracteristicas-dos-novos-consumidores/> Acesso em 05/08/2019.

MACHADO, Guilherme, **Geração Y é mais da metade entre quem procura imóvel na internet; Disponível em junho/2015**, <https://guilhermemachado.com/geracao-y-e-mais-da-metade-entre-quem-procura-imovel-na-internet-aponta-pesquisa-do-portal-vivareal/>; Acesso: 03/08/2019.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.

Marta SAMBIASE; Claudia KLEMENT; Conceição BARBOSA **Gestão Estratégica, Sustentabilidade e Desenvolvimento Empresarial**. Ed Mackenzie 2017

MOURA, Luiz. **Oficina com Alexandre Osterwälder: Canvas model**. São Paulo: Sebrae, 2014.

Nações Unidas Brasil – Desenvolvimento Sustentável. **Mundo terá 2,2 bilhões de pessoas a mais até 2050, indica ONU**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/mundo-tera-22-bilhoes-de-pessoas-a-mais-ate-2050-indica-onu/>. Acesso em: 31 de Maio de 2019.

Nações Unidas Brasil - Especiais – A ONU em ação – Meio Ambiente. **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso em: 31 de Maio de 2019.

Nações Unidas Brasil – Desenvolvimento Sustentável. **Sustentabilidade é bom para os negócios, indica setor privado na COP 24**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/sustentabilidade-e-bom-para-os-negocios-indica-setor-privado-na-cop-24/>. Acesso em: 31 de Maio de 2019.

NETO, Otávio Cruz. **Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como teste de investigação**. In: XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 4. 2002. Ouro Preto. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO27_Neto_texto.pdf> Acesso em: 02 outubro 2019.

NORONHA, Diana F. F. de. **Um estudo da formação estratégica e estilo cognitivo dos dirigentes em empresas familiares de pequeno porte**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/39228>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

NUNES, Paulo. **Análise de Viabilidade**. 2015. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-de-viabilidade/> Acesso em: 25 mai. 2019

OLIVEIRA, Jônata. **A metodologia canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo**. 2017. TCC - Universidade do extremo sul catarinense, Criciúma

OLIVEIRA, Rodrigo Diego de. **Análise comparativa e relacional entre a estratégia do oceano azul e o design thinking para gestão de inovação**. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Osterwalder. A (2004). **The business model ontology: A proposition in a design Science approach.** Tese de doutorado. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Franca. Disponível em: <www.hce.unil.ch/aosterwa/phD/Osterwalder_phD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 27/05/2019.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** Hoboken: Wiley, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico** Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

PARO, Roberta; BOECHAT, Cláudio. **Em busca de um sentido para a sustentabilidade nos negócios.** DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 12, p. 93-99, jul/out. 2010.

PATRÍCIO, Patrícia; CANDIDO, Claudio. **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar.** Rio de Janeiro: Grupo editorial nacional, 2016.

PEDROSO, M.C. **Modelo de Negócios,** no programa de mestrado profissional em empreendedorismo. São Paulo: FEA/USP, 2016.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma.** Editora Unicamp, 2006.

PEREIRA, Daniel. **Canvas da Proposta de Valor.** Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/canvas-da-proposta-de-valor/>> Acesso 30/05/2019.

PINSKY, Vanessa Cuzziol; DIAS, João Luiz; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 465-480, set 2013.

PINSKY, Vanessa Cuzziol; DIAS, João Luiz; KRUGLIANSKAS, Isak. **Sustentabilidade e Inovação em Bens de Consumo.** EBOOK - Gestão Estratégica da Sustentabilidade, Experiências.

PLACCO, V. M. N. S. **Um estudo de representações sociais de professores do Ensino Médio quanto à AIDS, às drogas, à violência e à prevenção: o trabalho com grupos focais.** In: MENIN, M. S. S.; SHIMIZU, A. M. Experiência e representação social: questões teóricas metodológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005, p. 295-314.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE PARANÁ. **Como Fazer Uma Análise Financeira.** 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/como-fazer-uma-analise-financeira,d6b1288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD> . Acesso em: 25 mai. 2019

SEBRAE NACIONAL. **O que é fluxo de caixa e como aplica-lo no seu negócio.** 2019. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 27 de Junho de 2019.

SCHERER, Felipe Ost. **Os elementos da proposta de valor.** (2017). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/os-elementos-da-proposta-de-valor/>> Acesso em: 30/05/2019.

SILVA, José Pereira em *Análise Financeira das Empresas*, São Paulo, Ed Atlas, 2012

SOROSINI, Marcela; CARDOSO, Letycia, **Millennials: entenda a geração que mudou a forma de consumir;** Disponível em 16/08/2018 <https://oglobo.globo.com/economia/millennials-entenda-geracao-que-mudou-forma-de-consumir-23073519>, Acesso em: 03/08/2019.

SMITH, David A. *Implementing Metrics for IT Services Management*. itSMF International, 1ª Ed. 2008.

SPENDOLINE, M.J. **Benchmarking.** São Paulo. Makron Books, 1993.

TORRES, Ricardo Lobato. **A “INOVAÇÃO” na teoria econômica: uma revisão.** IE/UFRJ. Acesso em: 31 de Maio de 2019.

VAZ, Arthur Lamblet. Resenha - **Estratégia do oceano azul.** 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@arthurlambletvaz/resenha-estrat%C3%A9gia-do-oceano-azul-380461b98d7>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

_____. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process, concepts, contexts, cases.** 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.