

JEFERSON SALGADO SINA

AUMENTO DA LUCRATIVIDADE ATRAVÉS DE REPOSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO E ADAPTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ÓTICOS

São Paulo
2021

LOMBADA

JEFERSON SALGADO SINA

AUMENTO DA LUCRATIVIDADE ATRAVÉS DE REPOSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO E ADAPTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ÓTICOS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo
2021

JEFERSON SALGADO SINA

AUMENTO DA LUCRATIVIDADE ATRAVÉS DE REPOSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO E ADAPTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ÓTICOS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Doutor André Leme
Fleury

São Paulo
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Sina, Jeferson Salgado

Aumento da lucratividade através de reposicionamento estratégico e adaptação do modelo de negócios em uma distribuidora de produtos ópticos / J. S. Sina. -- São Paulo, 2021.

123 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. Empreendedorismo 2. Controle da operação em serviços
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico este trabalho à minha família
que sempre me acolheu e me apoiou.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que sempre me deu amor, me estimulou a estudar e a persistir no processo de me tornar um profissional melhor. Saiba que admiro fortemente sua força de realização e de transformação.

Ao meu irmão, que mesmo sendo mais novo, serve como inspiração na forma como lida com sua própria mente e busca o desenvolvimento constante. Saiba que admiro muito como consegue ter tantos tipos de inteligência.

À minha irmã, que me apoia diariamente e é a minha melhor amiga. Admiro muito sua capacidade de liderança, bom humor e criatividade.

Ao meu pai, que sempre deu o exemplo da leitura, de cuidados com a saúde e permitiu a minha aproximação com a tecnologia desde cedo. Admiro sua capacidade de aprender.

Ao meu orientador, professor, mentor e amigo André Leme Fleury que tanto me apoiou durante a graduação e em meu projeto empreendedor. Admiro sua motivação de transformar o mundo em um lugar melhor através do ensino e do empreendedorismo.

Aos meus amigos Oleg, Rogério, Francesco, Renata, Evelyn, Arthur e Ricardo, de diferentes formas, todos vocês foram muito importantes para a minha formação como engenheiro de produção da Escola Politécnica da USP, sendo parceiros de vida, contribuindo para o meu desenvolvimento profissional, fornecendo suporte ou como parceiros de estudos.

Aos meus amigos Fernando, Ariadne, Bárbara, Nathália e Vanessa, agradeço por possuir suas amizades e faço desta dedicatória um voto de que elas sejam cada vez mais sólidas e significativas.

RESUMO

Este trabalho de formatura abordou estratégias para aumentar a lucratividade de uma empresa distribuidora de produtos ópticos. A empresa trabalha em um modelo de negócios que vem se tornando conhecido no mercado como *Drop Shipping*, um modelo de negócios que propõe o comércio eletrônico de maneira que a empresa distribuidora não possui estoques. Para aumentar o número de produtos disponíveis para o consumidor, a empresa realiza parcerias com distribuidores maiores que fornecem os catálogos de produtos, a empresa distribuidora então, oferece estes produtos para a sua base de clientes. Após a escolha das mercadorias e o pagamento pelos clientes, a empresa distribuidora comunica a compra para o fornecedor parceiro, terceiriza o processo de gravação de sua marca, separa os pedidos e envia pelo correio.

Embora atuando no mercado há cinco anos, a empresa não havia alcançado patamares substanciais de faturamento e de lucro. Realizou-se então, uma série de análises buscando identificar os motivos da baixa margem de lucro, propondo soluções de ajuste na especificação e criação de novas linhas de produtos condizentes com o correto posicionamento estratégico. Foram propostos ajustes no processo de vendas, atendimento, separação e expedição de mercadorias.

Como resultados obtidos, além de um efetivo aumento da lucratividade, os principais *insights* observados foram a necessidade da criação de um estoque de segurança de capital para financiar possíveis desistências de pedidos, bem como o estabelecimento de uma tabela de prazos de entrega, variável de acordo com o tamanho do pedido. Pedidos menores precisam esperar mais tempo para ser processados a fim de acumular um número razoável de pedidos para preencher um lote grande o suficiente para custear as operações de processamento.

Após a implementação das mudanças nos processos e no modelo de negócios, foram levantadas necessidades de investimento em equipamentos, mão-de-obra e capital de giro. Foram analisadas também opções de financiamento e realizou-se a avaliação da empresa pelo método do fluxo de caixa descontado para uma projeção de receita em um período de cinco anos.

Palavras-chave: *Drop Shipping, Startup, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Varejo, Service Blueprint, Fluxo de caixa descontado.*

ABSTRACT

This graduation work addressed strategies to increase the profitability of an optical product distributor. The company works on a business model that has become known in the market as Drop Shipping, a business model that proposes e-commerce so that the distribution company does not have stocks of products. To increase the number of products available to the consumers, the company makes partners with larger distributors who provide the product catalogs, the distributor company then offers these products to its customer base. After the choice of goods and payment by customers, the distribution company communicates the purchase to the partner supplier, outsources the process of recording its brand, separates the orders and sends it by mail.

Although operating in the market for five years, the company had not reached substantial levels of revenue and profit. Then, a series of analyzes was carried out in order to identify the reasons for the low profit margin, proposing solutions to adjust the pricing and create new product lines consistent with the correct strategic positioning. Adjustments were proposed in the process of sales, service, separation and shipment of goods.

As the results obtained, in addition to an effective increase in profitability, the main insights observed were the need to create a capital safety stock to finance possible give ups on a purchase, as well as the establishment of a table of delivery times, variable according to the size of the order. Smaller orders need to wait longer to process, in order to accumulate a reasonable number of orders to fill a batch large enough to fund the processing operations.

After implementing the changes in processes and in the business model, investment needs in equipment, labor and working capital were raised. Financing options were also analyzed and the company was evaluated using the discounted cash flow method for a revenue projection over a period of five years.

Keywords: Drop Shipping, Startup, Entrepreneurship, Business Model, Retail, Service Blueprint, Discounted Cash Flow.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de atendimento da empresa distribuidora	19
Figura 2: Esquematização do Diagrama tipo Árvore	24
Figura 3: Estratégia competitiva genérica.....	26
Figura 4: Matriz da Análise SWOT.....	27
Figura 5: As cinco Forças de porter.....	29
Figura 6: Matriz de priorização impacto x esforço.....	32
Figura 7: O Canvas de proposição de valor.....	37
Figura 8: Persona Canvas.....	39
Figura 9: Funil de conversão.....	45
Figura 10: Canvas de modelo de negócios.....	47
Figura 11: Método aplicado durante a realização deste estudo.....	50
Figura 12: Fatores analisados na matriz SWOT.....	52
Figura 13: Matriz de Custo-benefício e os critérios de priorização.....	53
Figura 14: Necessidade de capital de giro.....	62
Figura 15: Estrutura de análise para levantamento de necessidades de equipamentos.....	64
Figura 16: Esquematização do Diagrama tipo Árvore.....	70
Figura 17: Composição dos custos operacionais.....	71
Figura 18: Diagrama sistemático aplicado para o lucro operacional da empresa.....	72
Figura 19: Principais pontos a abordar.....	73
Figura 20: Estratégia atual.....	75
Figura 21: Como a empresa deveria se posicionar.....	75
Figura 22: Matriz SWOT aplicada à empresa distribuidora.....	76
Figura 23: Forças de Porter no mercado da empresa.....	77
Figura 24: Matriz para priorização de projetos.....	80
Figura 25: Fontes de custos diretos.....	82
Figura 26: Diagrama utilizado para escolher as perguntas abertas.....	86
Figura 27: Canvas de Proposição de Valor.....	89
Figura 28: Persona Canvas preenchido.....	91
Figura 29: Arte de divulgação das linhas de produtos.....	91
Figura 30: Fluxo de atendimento identificado.....	96
Figura 31: Fluxo de serviço proposto.....	97
Figura 32: Etapas de transformação de um comerciante.....	100
Figura 33: Funil de conversão entre etapas para o processo de vendas.....	100
Figura 34: Business Model Canvas da empresa distribuidora.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de coleta de dados utilizada.....	60
Tabela 2: Modelo de precificação da empresa distribuidora adotado anteriormente	82
Tabela 3: Modelo de precificação proposto em comparação com o modelo antigo.....	83
Tabela 4: Prazo para o envio sugerido de acordo com o número de peças do pedido.....	98
Tabela 5: Vendas Março de 2021.....	103
Tabela 6: Receita mensal da empresa distribuidora entre Junho/20 e Maio/21.....	106
Tabela 7: Proporção entre vendas e preço médio de venda nos últimos seis meses.....	106
Tabela 8: Projeção de peças vendidas nos seis primeiros anos.....	106
Tabela 9: Projeção de receita por categoria.....	107
Tabela 10: Despesas da empresa distribuidora.....	108
Tabela 11: Fluxo de caixa para os próximos seis anos da empresa.....	108
Tabela 12: Taxa interna de retorno, custo ponderado de capital e valor presente líquido.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS

SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

ABIÓTICA - Associação brasileira da indústria óptica

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MVP - *Minimum viable product* (Mínimo produto viável)

WAAC - *Weighted average cost of capital* (Custo médio ponderado de capital)

TIR - Taxa interna de retorno

VPL - Valor presente líquido

Sumário

1. Introdução	18
1.1. Contexto	18
1.1.1. A empresa	18
1.1.2. O modelo de negócios	18
1.1.3. A empreendedora e o mercado	19
1.1.4. Contexto econômico, social e impactos sobre o modelo de negócios	20
1.2. Problemas	21
1.2.1. Baixo lucro operacional	21
1.2.1.1. Problema 1: Aumentar a margem de lucro por categoria de produtos.....	21
1.2.1.2. Problema 2: Aumentar o volume de vendas	21
1.2.3. Problema 3: Diminuir o percentual de cancelamentos de pedidos	22
1.2.4. Problema 4: Avaliação da empresa e métodos de financiamento	22
1.3. Objetivo	22
1.4. Justificativa	23
2. Revisão Bibliográfica	23
2.1. Diagrama em árvore	23
2.2. Estratégia	24
2.2.1. Estratégia competitiva genérica	25
2.2.2. Análise SWOT	27
2.2.3. Forças de Porter	29
2.3. Matriz de priorização Impacto x Esforço	31
2.4. Aspectos gerais da contabilidade	33
2.4.1. Funções da contabilidade	33
2.4.2 Definições de custos e despesas	34
2.5. Modelos de precificação	35
2.5.1. Precificação baseada em Mark-up	35
2.5.2. Precificação baseada na margem de contribuição	36
2.6. Ferramentas de design e observação	36
2.6.1. Jobs-to-be-dones	36
2.6.2. Value Proposition Canvas	37
2.6.3. Persona Canvas	38
2.6.4. Lean Startup	40
2.6.4.1. Mínimo Produto Viável	41
2.7. Controle da operação em serviços	41
2.7.1. Gestão de processos	41

2.7.2. Gestão de processos em serviços	42
2.7.3. Service Blueprint	42
2.8. Receita previsível	44
2.9. Avaliação de empresas	45
2.9.1. Fluxo de caixa descontado	45
2.9.2. Método dos múltiplos de mercado	46
2.10. Business Model Canvas	46
2.11. Estoques de segurança	48
3. Método	50
3.1. Investigação inicial	50
3.1.1. Diagrama em árvore	51
3.1.2. Estratégia Competitiva Genérica	51
3.1.3. Análise SWOT	52
3.1.4. Forças de Porter	53
3.1.5. Matriz Impacto x Esforço	53
3.2. Análise da formação de preços	54
3.2.2. Análise de Custos	55
3.2.2.1. Custos diretos e variáveis	55
3.2.2.2. Custos indiretos e despesas fixas	55
3.2.3. Modelo de precificação	55
3.3. Reformulação e expansão da linha de produtos	56
3.3.1. Pesquisas qualitativas	56
3.3.2. Value proposition Canvas	57
3.3.3. Persona canvas	57
3.3.4. Validação com Mínimo produto viável	57
3.4. Controle da operação de separação e entrega da mercadoria	59
3.4.1. Service Blueprint	59
3.4.2. Cálculo de Lead Time	60
3.4.3. Alinhamento dos prazos de entrega	60
3.5. Estabelecimento e otimização do processo de vendas	61
3.6. Levantamento das necessidades de investimento	62
3.6.1. Estoque de segurança em capital	62
3.6.2. Necessidade de Capital de giro para produtos	63
3.6.3. Necessidades de equipamentos e despesas gerais	64
3.6.4. Necessidades de recursos humanos	65
3.7. Análise Financeira e avaliação da empresa	65

3.7.1. Análise do Fluxo de Receitas	66
3.7.2. Análise da estrutura de custos e despesas	66
3.7.3. Avaliação por Fluxo de caixa descontado	66
3.7.4. Levantamento de opções de financiamento	67
3.8. Ajustes no modelo de negócios	67
3.8.1. Análise de Modelo de pós-venda	68
3.8.2. Análise de aprimoramento de relacionamento com fornecedores	68
3.8.3. Business Model Canvas	68
4. Resultados	69
4.1. Investigação inicial	69
4.1.1. Diagrama Sistemático	70
4.1.2. Estratégia Competitiva Genérica	74
4.1.3. Análise SWOT	76
4.1.4. Forças de Porter	76
4.1.5. Matriz Impacto x Esforço.....	79
4.2. Análise da formação de preços	80
4.2.1. Análise de Custos	80
4.2.2. Modelos de precificação	82
4.3. Reformulação e expansão da linha de produtos	82
4.3.1. Pesquisas qualitativas	83
4.3.2. Value Proposition Canvas	89
4.3.3. Persona Canvas	90
4.3.4. Segmentos de clientes	91
4.3.5. Mínimo produto viável	92
4.4. Controle da operação de separação e entrega da mercadoria	94
4.4.1. Definição de parâmetros para a operação	95
4.4.2. Service Blueprint	95
4.4.3. Cálculo de Lead Time	99
4.5. Estabelecimento e otimização do processo de vendas	100
4.5.1. Estabelecer Funil de conversão	100
4.5.2. Criação de outros canais	102
4.6. Levantamento das necessidades de investimento	103
4.6.1. Estoque de segurança em produtos	103
4.6.2. Necessidades de Capital de giro	103
4.6.3. Necessidades de investimento em equipamentos	105
4.6.4. Custos fixos administrativos	105

4.6.5. Necessidades de investimento em recursos humanos	105
4.7. Análise Financeira e avaliação da empresa	106
4.7.1. Análise do Fluxo de caixa	106
4.7.1.1. Histórico de receita mensal	106
4.7.1.2. Projeção de receita mensal	107
4.7.2. Análise da estrutura de custos	108
4.7.3. Avaliação por Fluxo de Caixa Descontado	109
3.7.3.1. Taxa mínima de atratividade e o Custo ponderado de capital	110
4.7.4. Levantamento de opções de financiamento	111
4.7.4.1. Investimento anjo	111
4.7.4.2. Financiamento de capital de giro	111
4.7.4.3. Empréstimo pessoal	111
4.7.4.4. Recomendação	111
4.8. Ajustes no modelo de negócios	112
4.8.1. Análise de Modelo de pós-venda	112
4.8.2. Análise de aprimoramento de Relacionamento com fornecedores	112
4.8.3. Business Model Canvas	113
5. Discussão	115
6. Conclusões	117
Bibliografia	119

1. Introdução

Nessa seção será apresentado o contexto em que foi realizado este trabalho de formatura, bem como os problemas abordados, objetivo e justificativa.

1.1. Contexto

O contexto diz respeito à descrição da empresa, o modelo de negócios e da empreendedora proprietária. Além disso, também descreveremos o mercado em que a empresa atua, o contexto econômico, político e social sobre a qual a empresa está inserida e os impactos desse contexto no modelo de negócios da empresa.

1.1.1. A empresa

Este relatório diz respeito à análise de uma empresa de pequeno porte fundada em 2016, localizada na cidade de São Paulo. As atividades da empresa constituem-se em comercializar produtos ópticos como armações para óculos, óculos de sol e outros produtos relacionados. A empresa vende seus produtos para óticas brasileiras no modelo de vendas por atacado. Embora se posicione como atacadista, anteriormente ao trabalho realizado, realizava vendas em lotes relativamente pequenos, variando o tamanho de seus pedidos entre dez e cem peças. Durante a realização deste trabalho de formatura a empresa será tratada como "empresa distribuidora", tanto o volume de vendas quanto número de peças vendidas foram modificados em sua proporção para poder manter o sigilo das informações confidenciais.

1.1.2. O modelo de negócios

Para aumentar a variedade de itens disponíveis aos lojistas, a empresa trabalha em um modelo de parceria com diversos fornecedores. Esta não possui produtos em estoque: recebe o dinheiro do consumidor, compra o produto do fornecedor, contrata o serviço de uma empresa terceirizada para gravação da sua marca e então entrega ao lojista. Ela vende seus produtos de forma online, principalmente por meio de grupos no *Whatsapp*, os quais possuem centenas de pessoas do meio óptico, com cento e cinquenta a duzentos possíveis compradores em cada grupo.

Os proprietários das lojas tomam decisões independentes, mas interagem eventualmente entre si, de forma que a reputação de boa entrega é muito importante. Como toda venda online, é esperado que um certo percentual das vendas sejam canceladas por diversos motivos (o produto não correspondeu às expectativas ou o cliente simplesmente mudou de ideia). Além disso, a lei determina o direito de desistência para toda compra online. O percentual de desistência, antes da pandemia, era de 10%.

Figura 1: Processo de atendimento da empresa distribuidora



Fonte: O autor.

1.1.3. A empreendedora e o mercado

A empreendedora responsável por fundar a empresa é uma profissional com quarenta e um anos de experiência no setor, incluindo experiência em várias atividades relacionadas tais como venda e gerenciamento de lojas no varejo, compras e supervisão regional na segunda maior rede do setor no Brasil.

Segundo o censo de 2010 do IBGE, 35,8 milhões de brasileiros apresentam algum tipo de deficiência visual. Segundo estudo publicado pela ABIÓTICA - Associação Brasileira das Indústrias Ópticas - em 2018, estima-se que para atender esta demanda, existam cerca de vinte e cinco mil pontos de venda de produtos ópticos no Brasil. Tendo movimentado um total de R\$ 20,9 bilhões de reais em 2018. Além disso, segundo estudo publicado em agosto de 2020 pela

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), as ópticas apresentam tendência de adotar um posicionamento cada vez mais focado em moda do que em correção da visão, abrindo mais oportunidades de consumo para as empresas do setor, mas reforçando sua classificação como um setor dependente da renda discricionária do consumidor, o setor é altamente fragmentado, no qual as grandes redes representam apenas trinta por cento das lojas no país.

1.1.4. Contexto econômico, social e impactos sobre o modelo de negócios

Outro fator extremamente importante a incluir na análise do contexto diz respeito à pandemia de COVID-19 iniciada no Brasil no ano de 2020, cuja existência modificou a dinâmica do setor direta e indiretamente. Em um primeiro momento, a COVID-19 impactou direta e intensamente a dinâmica do varejo físico devido à necessidade da restrição social. Em um segundo momento, a pandemia vem causando a retração do PIB, com o desaquecimento da economia, aumento de índices de desemprego e consequente redução do poder de compra do consumidor.

Embora os efeitos econômicos e sociais afetem diretamente o negócio dos clientes da empresa estudada devido à redução dos níveis de consumo do consumidor final, a dificuldade de realizar compras presenciais **aumentou a demanda pelos canais de compras online**.

O aumento da demanda para a compra online se deu tanto no lado do consumidor final, quanto pelas compras realizadas pelos empreendedores varejistas. Muitas das ópticas clientes estão localizadas no interior do Brasil, nessas empresas o empreendedor é geralmente a pessoa responsável pelas compras de mercadorias. Anteriormente à Pandemia de Covid-19, muitos desses empreendedores possuíam o hábito de viajar para os grandes centros para que pudessem visitar pessoalmente os grandes distribuidores de armações e realizar as compras de produtos para as lojas. Com o risco de contaminação proveniente da pandemia, muitos desses empreendedores passaram a evitar essas viagens recorrentes, privilegiando outros canais de aquisição de produtos. Este efeito acabou por aumentar as compras online.

A maior abertura para o consumo de produtos ópticos conhecidos como *Fast Fashion* e a tendência de realizar compras online abrem espaço para a expansão do negócio, aumento do faturamento e da lucratividade.

1.2. Problemas

Embora a empresa exista há cinco anos, seu faturamento mensal mostrou-se estável na casa dos quinze mil reais por mês, enquanto o lucro líquido permaneceu por volta de dez por cento. Além disso, a sobrecarga de trabalho operacional sobre a empreendedora dificultava o estabelecimento de processos e a profissionalização do empreendimento a qual apresentava fortemente ligado a sua pessoa física.

1.2.1. Baixo lucro operacional

Ao abordar o problema de baixo lucro operacional da empresa, buscou-se atacar dois componentes: a margem de lucro por categoria de produtos e o número total de vendas realizadas.

1.2.1.1. Problema 1: Aumentar a margem de lucro por categoria de produtos

Após relatos da empreendedora, realizou-se uma etapa de diagnóstico inicial que revelou a ineficiência do método de precificação utilizado. A empresa trabalhava com um grande número de produtos com custos variados, mas com apenas duas faixas de preço de venda. Dentro de cada uma das linhas, o preço de venda permanecia constante, entretanto, o custo de compra da mercadoria para a revenda variava fortemente em até sessenta por cento. Quando o consumidor escolhia os produtos através do catálogo não era possível identificar qual seria o custo das mercadorias entregues. Desta forma, frequentemente produtos de maior valor agregado eram entregues ao consumidor por uma menor margem de contribuição. O primeiro problema abordado consiste no diagnóstico dos problemas no modelo de precificação e linhas de produtos que levaram ao baixo lucro operacional.

1.2.1.2. Problema 2: Aumentar o volume de vendas

O problema seguinte que surgiu foi atentar para o volume de produtos vendidos mês a mês. Foi necessário, portanto, identificar qual deveria ser o correto posicionamento da empresa e a correta execução de seus processos de venda para aumentar o número total de clientes mensais. Desta forma, foi necessário aumentar o número de possíveis compradores que possuíam conhecimento da existência da empresa, avaliavam a possibilidade da compra e efetivamente

compraram. O aumento no número de vendas visou novamente aumentar o lucro operacional da empresa.

1.2.3. Problema 3: Diminuir o percentual de cancelamentos de pedidos

O aumento no número de peças demandadas e processadas em um curto período de tempo sem alterações no processo de atendimento, aumentou também o número de reclamações de clientes e desistências de compras após o recebimento das mercadorias. A taxa de desistência, que girava em torno de dez por cento das vendas realizadas, passou para vinte por cento, causando prejuízos. Nesta etapa do projeto, coube a identificação dos motivos de insatisfação dos clientes, bem como o projeto do processo de serviço de atendimento e definição dos prazos de entrega de acordo com o volume de peças compradas.

1.2.4. Problema 4: Avaliação da empresa e métodos de financiamento

Após implementar as mudanças que não necessitavam de investimentos significativos foi necessário mapear a necessidade de investimento para a execução de projetos de maior impacto e para a correção de problemas que haviam se tornado crônicos. A identificação da necessidade de investimento trouxe com ela a necessidade da identificação de fontes de financiamento. Dentre as opções identificadas destacam-se a possibilidade de recebimento de investimento anjo, empréstimo pessoal e financiamento de capital de giro. Foi necessário então, estimar o valor presente líquido do empreendimento buscando identificar a viabilidade destes investimentos.

1.3. Objetivo

O objetivo geral deste trabalho de formatura é propor mudanças no modelo de negócios que possibilitem o aumento da margem de lucro operacional de uma empresa distribuidora de armações que trabalha em um modelo sem estoques. Ao decorrer do trabalho serão aplicados métodos para aumentar a margem de contribuição das linhas de produtos existentes, definir linhas de produtos mais lucrativas, aumentar o volume de vendas, ajustar a operação de entrega da mercadoria e identificar a necessidade de capital para o funcionamento da operação. Busca-se assim, aplicar os conceitos de engenharia de produção para as diversas funções da empresa ao contribuir para um correto posicionamento estratégico, definição de sistema de custos e formação

de preços adequados, processo de vendas coerente e gestão da operação em serviços capaz de atender às demandas dos consumidores.

1.4. Justificativa

Este trabalho de formatura busca não somente descobrir as razões para a baixa lucratividade, como também propor alterações em seu modelo de negócios a fim de estabelecer um aumento do lucro líquido e da viabilidade do negócio, levando-o para um novo patamar ao aproveitar um importante momento de mudança no comportamento do consumidor.

Para o autor deste trabalho, este relatório mostra-se como um exercício de pensamento sistêmico, pensamento esse que se mostra de suma importância a um engenheiro de produção. Uma empresa é um sistema complexo, no qual os elementos internos e externos à empresa interagem entre si e este trabalho permite uma visão ampla de diversos problemas encontrados em empresas de todos os portes.

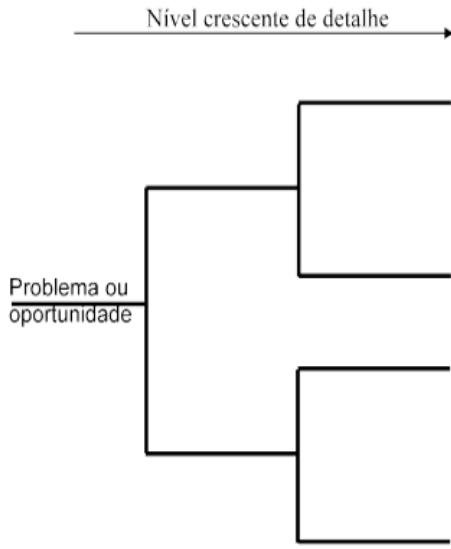
2. Revisão Bibliográfica

Esta seção é destinada à revisão da literatura relevante para o desenvolvimento deste trabalho de formatura e inclui ferramental indicado para estabelecer uma visão sistêmica e estratégica do negócio e de suas operações.

2.1. Diagrama em árvore

O diagrama em árvore, ou diagrama sistemático, ou ainda "Arvore de encadeamento lógico", pode ser entendida como uma expressão gráfica da hierarquia dos problemas, para Buarque (1999), o diagrama em árvore é uma forma de expressar graficamente a hierarquia dos problemas, potencialidades ou ações, que resultam das relações de causa e efeito. Esta hierarquia entre os problemas se manifesta em um formato semelhante a uma árvore, estabelecendo uma ordem de influência entre os problemas.

Figura 2: Esquematização do Diagrama tipo Árvore



Fonte: <https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/>

Conforme o problema ou oportunidade se divide em elementos menores, o nível de detalhe aumenta, fornecendo uma maior compreensão do problema ou oportunidade que é dividido em partes menores. Esta abordagem fornece sustentação para lidar com problemas de tipos variados. Neste relatório, utilizou-se este método para dividir o lucro operacional de uma empresa em duas componentes primárias: receitas e custos. As receitas foram divididas novamente em número de unidades vendidas e preço médio de vendas. Enquanto os custos foram divididos em custos fixos e variáveis.

2.2. Estratégia

De acordo com Porter (1996) garantir que as atividades de uma empresa estejam alinhadas com o posicionamento estratégico adequado irá favorecer com que a empresa mantenha vantagem competitiva em relação aos competidores do mesmo grupo estratégico.

Para Porter (1996), para encontrar e manter uma vantagem competitiva é necessário que se conheça os concorrentes do mercado e também o posicionamento dos mesmos, bem como as regras de competição deste mercado, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes,

ameaças de produtos substitutos e novos entrantes, além da dinâmica e nível de rivalidade entre os concorrentes. Esta análise compõe o reconhecimento das forças de Porter.

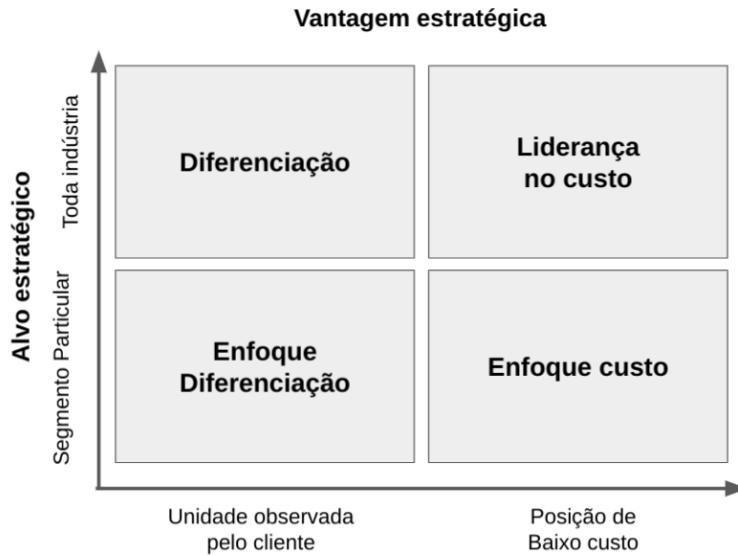
De acordo com Porter (1996), outro tipo de análise extremamente útil para um correto posicionamento estratégico é a análise da matriz SWOT, que oferece a reflexão sobre fatores externos e internos que podem afetar a estratégia da empresa dentro de um grupo estratégico.

2.2.1. Estratégia competitiva genérica

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva pode ser entendida como o conjunto de ações defensivas e ofensivas para estabelecer e sustentar uma posição dentro de um mercado, empresas que disputam e se posicionam de maneira semelhante podem ser entendidas como pertencentes a um mesmo grupo estratégico. Ao se posicionar em um mesmo grupo estratégico, estas empresas enfrentam forças competitivas semelhantes, e portanto, quanto mais as ações de uma empresa convergirem para fortalecer esta posição, maior será a possibilidade de superar os concorrentes na indústria e aumentar o retorno sobre o investimento de seus projetos, produtos e serviços.

Para identificar e criar sua posição defensável, superando os concorrentes da mesma indústria, as empresas podem adotar uma das quatro estratégias competitivas genéricas identificadas por Porter (1986). A Figura 3 ilustra as estratégias competitivas genéricas existentes:

Figura 3: Estratégia competitiva genérica



Fonte: Porter (1986)

2.2.1.1. Liderança no custo

Para Porter (1986), na estratégia da liderança no custo, ou liderança no custo total, a empresa busca desenvolver processos e atividades que contribuam para gerar os custos mais baixos da indústria. Para chegar em tal patamar é fundamental que a empresa estabeleça instalações em escala, intensa redução e controle de custos e despesas.

2.2.1.2. Diferenciação

De acordo com Porter (1986), na estratégia de diferenciação a empresa precisa criar um produto ou serviço visto como único dentro de sua indústria. A diferenciação pode assumir diversas formas como projeto ou imagem da marca, qualidade do serviço, tecnologia e outros. Empresas que adotam a estratégia de diferenciação não podem ignorar as fontes de custo, entretanto a redução de custos não pode ser o alvo estratégico primário.

2.2.1.2. Enfoque

Segundo Porter (1986), na estratégia do enfoque o objetivo é selecionar um determinado grupo de clientes, escolhendo um segmento da linha de produtos ou mercado geográfico

específico. Esta estratégia visa um alto nível de atendimento das necessidades de um segmento alvo. A empresa comprehende que ao escolher um segmento único a qualidade de seus produtos ou serviços será maior que os competidores que buscam uma atuação ampla, buscando atender parcelas maiores da indústria.

Segundo Porter (1986), a estratégia de enfoque pode tender para o lado da liderança nos custos ou para o lado da diferenciação, porém com foco direcionado ao segmento escolhido. Desta maneira, as vantagens enxergadas nesta estratégia são as mesmas das outras duas, dependendo da direção que se deseja seguir.

2.2.2. Análise SWOT

De acordo com IIBA (2011), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica indicada para empresas que atravessam processos de mudança internas ou externas. Esta matriz permite a identificação e avaliação de novos negócios. Em sua análise a matriz SWOT leva em conta aspectos externos que afetam o grupo estratégico, como oportunidades e ameaças do mercado, e aspectos internos, identificando forças e fraquezas da empresa em relação dentro do seu grupo estratégico.

Para Carvalho e Laurindo (2007) a análise permite visualizar de forma estruturada o impacto dos grupos estratégicos na estratégia da empresa.

Figura 4: Matriz da Análise SWOT

	Ajuda a conquistar o objetivo	Atrapalha a conquistar o objetivo
Fatores de origem interna	Forças	Fraquezas
Fatores de origem externa	Oportunidades	Ameaças

Fonte: IIBA (2011)

Conforme ilustrado na Figura 4, as forças e fraquezas representam os fatores de origem interna, inerentes à empresa e aos indivíduos que a compõem.

2.2.2.1. Pontos fortes

Atividades que o grupo desenvolve com distinção. Compostas por fatores que a empresa possui que aumentam suas chances de sucesso. Como fatores que constroem barreiras de mobilidade, reforçam o poder de negociação com compradores e fornecedores ou isolam o grupo da rivalidade de outras empresas. Podem compreender ainda escala maior em relação ao seu grupo estratégico, fatores que permitem menores custos de entrada ou forte capacidade de implementação da sua estratégia em relação aos seus concorrentes. (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

2.2.2.2. Pontos fracos

Compreendem as atividades as quais o grupo faz de forma pouco satisfatória ou então deixa de fazer. É necessário que estes fatores sejam tratados de forma que eles não impeçam o sucesso do empreendimento. (IIBA, 2011)

Após analisarmos os fatores internos que afetam o sucesso do negócio, devemos nos atentar para os fatores externos, identificando oportunidades e ameaças que influem na definição do modelo de negócios e sucesso da empresa. (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

2.2.2.3. Oportunidades

As oportunidades são os fatores externos dos quais o grupo estratégico poderá tirar vantagem. Como estes fatores não estão sobre o controle das empresas, a decisão a ser tomada pela empresa é relativa a aproveitar ou não as oportunidades identificadas. (IIBA, 2011)

2.2.2.4. Ameaças

As ameaças são os fatores externos que podem vir a prejudicar o grupo estratégico no futuro. As ameaças podem reduzir as chances de sucesso do empreendimento, devendo portanto, serem constantemente monitoradas. (IIBA, 2011)

Exemplos de ameaças ao grupo estratégico são outras empresas entrarem no grupo, fatores que reduzem as barreiras de mobilidade, poder de barganha com fornecedores ou clientes.

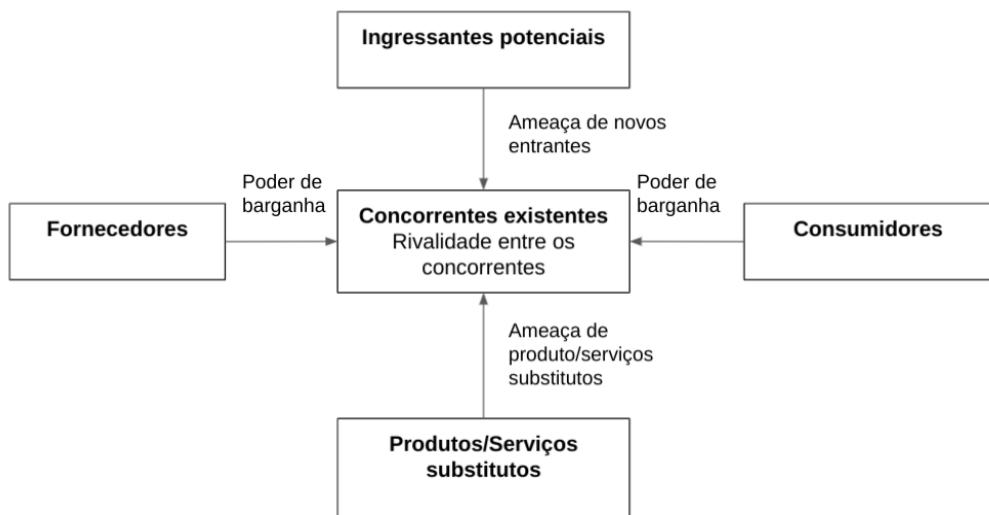
Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou novos. (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

2.2.3. Forças de Porter

Porter (2008) afirmou que para entendermos a real competição por lucros em um mercado não devemos nos limitar a compreender apenas a atuação dos competidores diretos, mas também devemos nos preocupar em entender como se relacionam outras forças atuantes no mercado, como o poder dos consumidores e fornecedores e as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos no mercado.

Para Porter (2008), conforme as forças em um mercado sejam mais e mais intensas, menor tenderá a ser a lucratividade daquele mercado. Dessa forma, mercados com um maior número de forças atuantes possuem menores lucros, enquanto mercados com um menor número de forças relevantes possibilitam maior lucratividade. Identificar como estas forças atuam em um mercado é fundamental para que a empresa possa definir o melhor posicionamento a ser ocupado.

Figura 5: As cinco Forças de porter



Fonte: Porter (2008) apud (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

2.2.3.1. Poder de fornecedores

Em seu trabalho, Porter (2008) aponta que fornecedores com alto poder de barganha são capazes de capturar mais valor ao cobrar preços mais altos e diminuir a lucratividade de empresas que não podem repassar os custos para os consumidores finais por estarem em um mercado de alta rivalidade entre os concorrentes.

Os fornecedores aumentam o seu poder quando existem poucos substitutos para os serviços prestados, possuem produtos diferenciados ou quando os custos de mudança de fornecedor são altos. (Porter, 2008)

2.2.3.2. Poder dos compradores

Para Porter (2008), compradores poderosos são capazes de capturar mais valor ao pressionar os preços de seus fornecedores para baixo, ao exigir maior qualidade ou forçar a competição no mercado. Ao ser um comprador com alto poder de barganha a empresa passa a apresentar maiores vantagens durante as negociações com os participantes do mercado. Compradores com alto poder de barganha tendem a surgir em situações em que existem poucos compradores e que fazem compras em alto volume, quando os produtos oferecidos possuem baixa diferenciação ou quando o custo de mudança é baixo.

2.2.3.3 Ameaça de substitutos

Produtos substitutos apresentam funções iguais ou similares ao produto de referência, porém entregues de forma diferente. Um exemplo seria uma bicicleta, que é um produto substituto ao transporte público. Porter (2008) afirmou que a ameaça de produtos ou serviços substitutos podem limitar a lucratividade de uma empresa caso esta não se distancie através do desempenho de seus produtos ou serviços.

2.2.3.4 Rivalidade entre competidores existentes

Para Porter (2008), a rivalidade entre os competidores existentes limita a lucratividade do mercado sob a forma de descontos em preços, necessidades de investimento para inovação em produtos e campanhas de publicidade. A rivalidade aumenta à medida em que o número de competidores cresce ou se a taxa de crescimento do mercado é baixa.

A análise das forças de mercado, identificadas por Porter (2008), nos permitem entender qual o potencial de rentabilidade de um mercado e quais fatores que elevam a competitividade entre os concorrentes, estabelecendo uma visão ampla que compreende substitutos e novos entrantes.

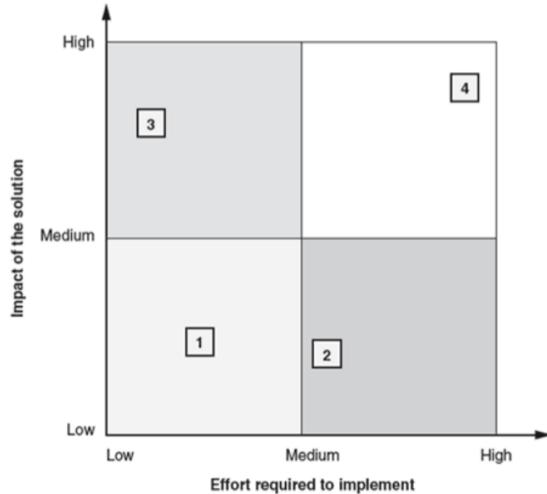
2.3. Matriz de priorização Impacto x Esforço

Para Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010) a matriz de priorização impacto e esforço ajuda a definir de maneira ágil quais soluções devem ser selecionadas, dentro de um conjunto de soluções previamente estabelecidas. O uso desta matriz de decisão pode fornecer uma solução ágil para a tomada de decisão pois permite utilizar dois critérios qualitativos.

Segundo Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), o primeiro critério diz respeito ao impacto positivo sobre o negócio que será decorrente da implantação do projeto escolhido. O segundo critério, diz respeito ao esforço, medidos em tempo e ou dinheiro, necessários para a execução de um projeto.

De acordo com Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), no eixo vertical avaliamos o benefício ou impacto esperado de uma solução, em uma escala de três níveis: baixo, médio e alto. No eixo horizontal traçamos o esforço requerido para a implementação do projeto avaliado, também em uma escala de três níveis: compreendendo um esforço considerado baixo, médio e alto. A Figura 6 abaixo ilustra o modelo da matriz utilizada na confecção deste relatório.

Figura 6: Matriz de priorização impacto x esforço



Fonte: Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010)

Os quadrantes denotam projetos com denominações e características explicadas nos tópicos a seguir:

2.3.1. Fill-in jobs

Para Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), *Fill-in jobs*, são soluções fáceis de serem implementadas porém de retorno baixo. Estas soluções valeriam a pena somente se houver recursos e tempo em excesso, devido à ausência de projetos com possibilidade de retorno maior. Podem ser entendidos como projetos que podem ser feitos, porém não prioritários.

2.3.2. Hard slogs

De acordo com Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), as soluções *Hard slogs*, são soluções que dificilmente deveriam ser implementadas, pois são soluções que requerem um alto nível de esforço, mas oferecem um baixo impacto resultante. Essas soluções devem ser substituídas por outros projetos que apresentem maior impacto ou menor esforço.

2.3.3. Quick-wins

De acordo com Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), estes são os projetos de ganho rápido e considerável baixo esforço. Devem ser geralmente os primeiros a serem implementados caso o gestor deseje retornos rápidos.

2.3.4. Major projects

Para Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), estas são soluções de alto impacto, porém que requerem alto esforço de trabalho e capital. Estes projetos devem, portanto, ser cuidadosamente considerados e exigem grande planejamento prévio.

Para Andersen, Fagerhaus e Beltz (2010), após definir a matriz, avaliar os projetos e enquadrá-los em seus quadrantes, cabe a cada estrategista definir sua própria ordem de realização de projetos. Embora a utilização da matriz impacto e esforço seja uma metodologia muito aplicada em gestão de projetos, devemos destacar, que o método perde eficácia quando conhecemos pouco sobre os problemas abordados, devido ao fato de realizarmos estimativas qualitativas de esforço e impacto com pouco fundamentação.

2.4. Aspectos gerais da contabilidade

Nesta seção, abordarei tópicos sobre os objetivos dos sistemas de contabilidade e as definições dos diferentes tipos de custos.

2.4.1. Funções da contabilidade

De acordo com Martins (2010) as funções dos sistemas de custos são o estabelecimento de metas, medição, orientação das atividades, controle, análise e decisão.

Neste trabalho os sistemas de custos são utilizados majoritariamente para planejamento e tomada de decisão, onde os sistemas de custos são a base para elaboração de orçamentos e fornecem dados essenciais para fundamentar tomadas de decisão em precificação e avaliação da empresa.

2.4.2 Definições de custos e despesas

Nesta seção abordaremos os temas contábeis utilizados neste trabalho. Apresentaremos os conceitos de custo, custo direto, custo indireto, custo fixo, custo variável e despesas.

2.4.2.1. Custo

Para Martins (2010), um custo diz respeito ao gasto relativo a um recurso utilizado na produção de um bem ou serviço. Já para Wernke (2008), um custo diz respeito aos recursos utilizados e aos esforços incorridos especificamente na fabricação de um produto ou na prestação de um serviço, não englobando esforços de venda, gastos administrativos ou financeiros.

Há diversas classificações para os custos. Neste trabalho, os custos serão classificados quanto à natureza direta ou indireta e fixa ou variável para embasar o modelo.

2.4.2.2. Custo direto

De acordo com Martins (2010), custos diretos são aqueles identificados diretamente ao produto fabricado conforme o processo produtivo de uma empresa. São exemplos de custos diretos, custos com a matéria-prima, com a embalagem ou outros custos variáveis que não precisam de rateios para serem destinados aos produtos, seja matéria-prima ou mão-de-obra utilizada.

2.4.2.3. Custo indireto

Segundo Martins (2010), os custos indiretos referem-se aos custos que não podem ser relacionados diretamente ao produto ou serviço objeto do custeio. Quanto maior a proporção dos custos indiretos em relação aos diretos, menor a precisão dos resultados do custeio.

2.4.2.4. Custo fixo

De acordo com Martins (2010), o custo fixo diz respeito ao custo que não varia de acordo com o volume produzido ou processado.

2.4.2.5. Custo variável

De acordo com Martins (2010), o custo variável diz respeito ao custo, cujo montante varia de acordo com as alterações no volume de produção ou venda. Quanto mais unidades são produzidas, maior o valor do custo variável total. Já o custo variável unitário, geralmente se mantém constante, com exceção de casos especiais de ganhos de escala, em que os custos variáveis unitários tendem a diminuir devido ao ganho de eficiência operacional e diluição de despesas fixas em um grande volume de produtos.

2.2.2.6. Despesas

De acordo com Martins (2010), referem-se aos gastos administrativos, de vendas e financeiros, entre outros, necessários à obtenção da receita. São complementares aos custos no sentido que sua soma representa todo o sacrifício incorrido desde a produção do bem ou serviço até sua comercialização. Sua principal diferença com relação aos custos é que a totalidade das despesas do período é contabilizada no resultado do exercício, independentemente do reconhecimento da receita do produto ou serviço ao qual ela se refere.

2.5. Modelos de precificação

Neste tópico foram avaliadas duas formas de estabelecer o preço de venda de produtos: a precificação baseada em Mark-up e a precificação baseada na margem de contribuição, ambas as abordagens são baseadas no custo variável das mercadorias vendidas.

2.5.1. Precificação baseada em Mark-up

De acordo com Vieira (2008) a precificação por Mark-up é conhecidamente uma das técnicas mais utilizadas para a formação de preço de venda, sobretudo no comércio. Ao definir o mark-up, devemos identificar o custo de aquisição das mercadorias bem como as fontes de despesas envolvidas com o exercício da atividade. Já para Wernke (2008) a taxa de marcação, também conhecida como Mark-up, é um índice aplicado sobre o custo de bens ou serviços para o estabelecimento do preço de venda dos mesmos. Esta marcação tem por finalidade cobrir os fatores, como tributação sobre vendas e outros percentuais incidentes sobre o preço de venda, tais

como comissão de vendedores sobre as vendas, taxas de franqueamento, comissão da adquirente operadora do cartão de crédito, além de despesas administrativas fixas, e outras despesas de vendas fixas como custos com propaganda. Devem ser incluídos ainda os custos indiretos de processamento fixos e margem de lucro especificada.

2.5.2. Precificação baseada na margem de contribuição

Segundo Wernke (2008), a margem de contribuição representa a subtração entre o valor de venda de um produto e a somatória dos custos e despesas variáveis. Do ponto de vista de estratégia de precificação, a margem de contribuição substitui o lucro bruto, e se caracteriza por não agregar os custos e despesas fixas.

Para Wernke (2008) a margem de contribuição pode ser entendida como o valor resultante da venda de uma unidade, após deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. Esta margem contribuirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro líquido. Com o conhecimento da margem de contribuição por categorias de produtos, em conjunto com a proporção esperada de vendas por produtos, passa a ser possível descobrir qual o volume de vendas necessário para pagar os custos fixos de um empreendimento.

2.6. Ferramentas de design e observação

Nesta sessão abordaremos ferramentas úteis para o desenvolvimento de produtos, como os Job-to-be-dones, o Canvas de Proposição de Valor e o Persona Canvas. Além do conceito de MVP contido na metodologia *Lean Startup*.

2.6.1. *Jobs-to-be-dones*

De acordo com Osterwalder et al. (2014), *jobs-to-be-dones*, em uma tradução livre do inglês são "tarefas a serem realizadas", compreendem as tarefas que os clientes estão tentando concluir em sua vida ou trabalho. Essas tarefas podem ser entendidas como problemas que as pessoas estão tentando resolver, ou como necessidades que as pessoas buscam satisfazer. Para que um produto seja viável, uma ou mais tarefas devem ser solucionadas pelo produto ou serviço

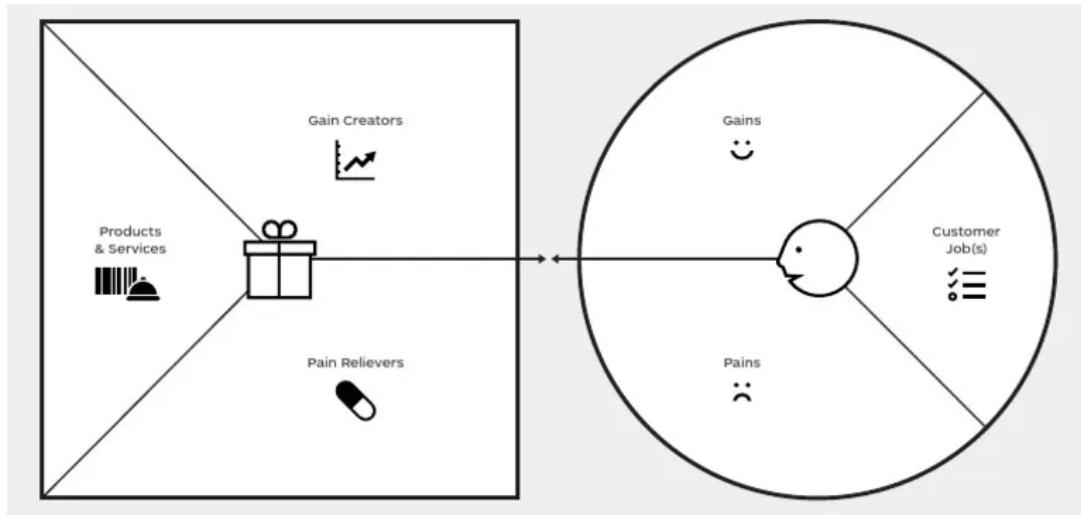
desenvolvido pela empresa. Deve-se tomar cuidado ao de fato tomar a perspectiva do cliente nesta análise, para que sejam mapeadas tarefas que são de fato importantes para eles.

2.6.2. *Value Proposition Canvas*

A ferramenta do Canvas de proposição de valor tem o objetivo de oferecer uma visão sistêmica das características dos segmentos de clientes e da proposição de valor oferecida a eles, apresentadas por Osterwalder et al. (2014). A Figura 7 mostra o canvas de proposição de valor.

Osterwalder et al. (2014) apontam que enquanto o canvas de modelo de negócios (apresentado no item 2.10) tem como objetivo criar valor para uma organização, o canvas de proposição de valor concentra-se apenas na perspectiva da criação de uma proposta de valor aos consumidores que atinja as tarefas, dores e ganhos mais importantes para determinado segmento de clientes.

Figura 7: O Canvas de proposição de valor



Fonte: (OSTERWALDER et al., 2014)

Osterwalder et al. (2014) apontam que o Canvas de proposição de valor auxilia no processo de desenvolvimento de um produto pois estimula uma visão centrada no usuário, priorizando as tarefas mais relevantes para aquele que se está projetando. O canvas de proposição de valor é formado por três elementos principais que são o Perfil do Cliente, o Mapa de Valor e o Encaixe. Estes elementos são detalhados a seguir:

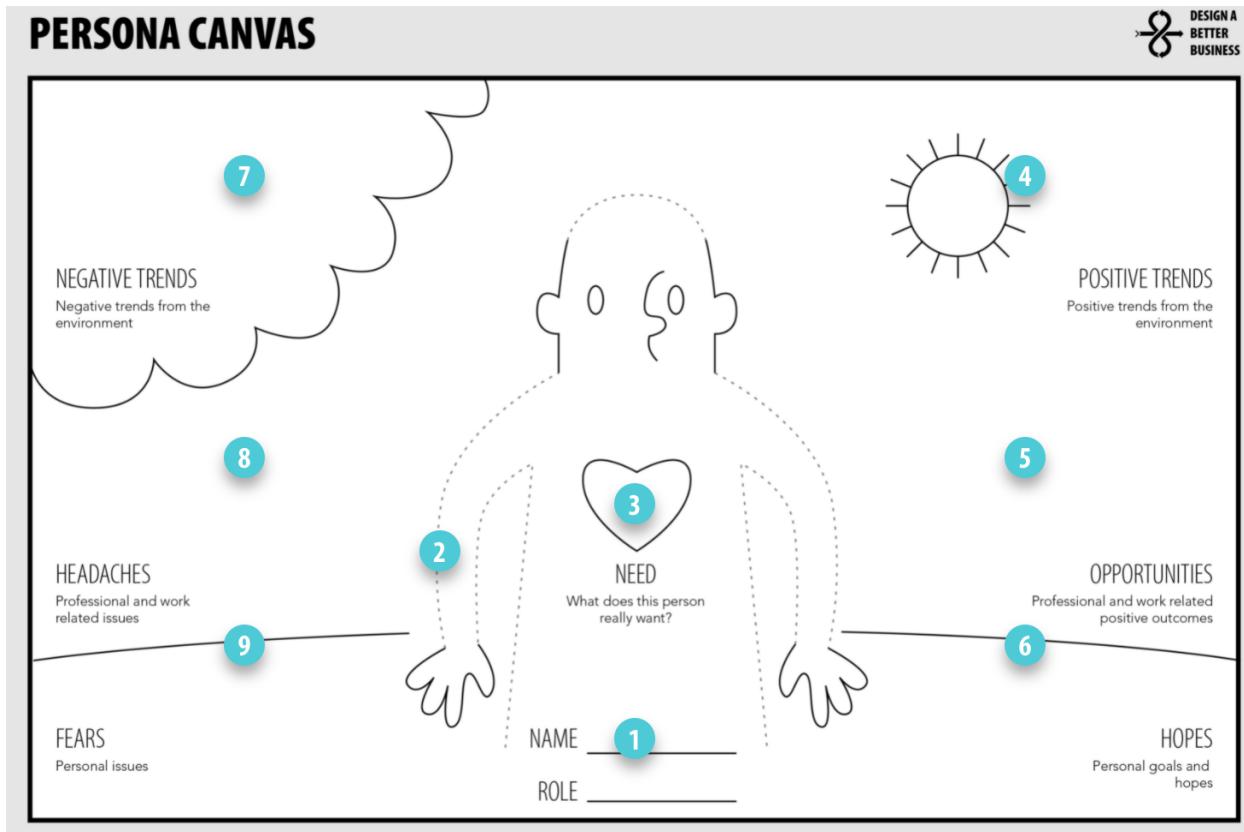
- Perfil do cliente: neste espaço é registrado o entendimento que possuímos sobre determinado segmento de clientes. Nele detalhamos as tarefas que o cliente realiza em seu dia a dia, além das dores e ganhos relacionados à execução destas tarefas. Dores são problemas ou dificuldades enfrentadas, enquanto os ganhos são os benefícios percebidos pelo usuário ao realizar as tarefas. (OSTERWALDER et al., 2014).
- Mapa de valor: descreve os tipos de valor que você pretende entregar para o usuário. O mapa de valor é dividido em: (i) produtos e serviços, (ii) aliviadores de dores e (iii) criadores de ganhos. Esses elementos devem ser capazes de resolver os problemas identificados do outro lado do canvas. (OSTERWALDER et al., 2014).
- Encaixe: O encaixe ocorre quando existem coletadas evidências, por meio de experimentos, de que os problemas identificados são reais e de que a proposição de valor projetada foi aceita e vista como realmente valiosa pelos clientes. Osterwalder et al. (2014) descrevem três níveis de encaixe: (i) o encaixe do problema com uma solução, (ii) o encaixe do produto com um mercado e (iii) o encaixe do modelo de negócios. A avaliação sobre a ocorrência de um encaixa se dá pela força das evidências obtidas com as entrevistas, número de vendas e a lucratividade do negócio. (OSTERWALDER et al., 2014).

2.6.3. Persona Canvas

Segundo Vianna et al (2011), o estabelecimento de uma persona se dá através da construção de um arquétipo, que deve ser concebido a partir de uma síntese de comportamentos observados entre os consumidores de um produto ou serviço. *Personas* são representações idealizadas de características de consumidores, mas que buscam representar clientes reais. Existem diversas variedades de modelos para a criação de personas.

O Canvas utilizado neste trabalho foi encontrado na internet e confeccionado pelos proprietários do site Design a Better Business.

Figura 8: Persona Canvas



Fonte: designabetterbusiness.com

O Canvas proposto pelo site *design a better business* contribui para a formação de uma figura representativa dos clientes de uma empresa. Ele visa estimular o entendimento do consumidor, colaborando para o desenvolvimento de melhores produtos e campanhas de *marketing* mais efetivas. Os desenvolvedores da ferramenta aconselham a utilização da mesma seguindo as seguintes premissas:

- **Nome e papel:** Dar à sua persona um nome e uma função reais ajuda a ancorá-la na realidade. Usar uma pessoa real é ainda melhor. (designabetterbusiness.com)
- **Esboços:** A tela foi projetada para facilitar o desenho da aparência do cliente em cima dela. É um homem? Mulher? Ele ou ela está feliz? Ou triste? Eles usam roupas específicas? Faça uma imagem rica. (designabetterbusiness.com)

- **Necessidades:** No final, queremos tentar identificar as necessidades da persona. O que eles realmente querem? Que decisões eles vão tomar? O resto da tela ajuda a aumentar o zoom. (designabetterbusiness.com)
- **Tendências positivas:** Quais são as tendências positivas que a persona experimenta em sua vida? (designabetterbusiness.com)
- **Oportunidades:** Quais são as oportunidades positivas que a persona experimenta em sua vida? Podem ser no trabalho ou na vida privada. (designabetterbusiness.com)
- **Esperanças:** Quais são as esperanças da persona para o futuro?
- **Tendências negativas:** Quais são as tendências negativas que a persona experimenta em sua vida? (designabetterbusiness.com)
- **Dores de cabeça:** O que são dores de cabeça negativas que a persona experimenta em sua vida? Podem ser no trabalho ou na vida privada. (designabetterbusiness.com)
- **Medos:** Que medos a pessoa tem em relação ao futuro? (designabetterbusiness.com)

Ao aplicarmos a ferramenta é possível identificar que ela apresenta elementos que remetem ao Canvas de proposição de valor e à matriz SWOT, entretanto, ele ainda traz benefícios porque atribui e sintetiza em um único local, diversas características pessoais ao tomador de decisão de consumo de uma empresa.

2.6.4. Lean Startup

Para Ries (2011), o objetivo de uma startup é descobrir um modelo de negócios sustentável, replicável e escalável em um mercado de baixa competitividade. Para atingir este objetivo é necessário um método sistematizado. O descobrimento deste modelo de negócios se dá por meio de aprendizados validados utilizando-se um produto capaz de atender às necessidades dos clientes.

De acordo com Ries (2011), o principal conceito da Startup Enxuta é obter aprendizado validado. Baseando-se nas técnicas de aprendizado científico, através da reprodução do ciclo: construir, medir e aprender, o método busca minimizar os riscos e os desperdícios, realizando sucessivos testes das hipóteses que fundamentam o negócio, para então, posteriormente realizar

maiores investimentos, buscando aumentar o número de clientes apenas quando e somente existem fortes evidências para tal.

2.6.4.1. Mínimo Produto Viável

O Mínimo produto viável, também é conhecido como MVP (sigla para a expressão em inglês Minimum Viable Product). Segundo Ries (2011), o mínimo produto viável é a forma mais simples de se atravessar um ciclo de Construção de Produto, Medição de Resultados e Aprendizados com base em dados. Este método garante a produção de conhecimento validado com o mínimo esforço. O MVP é então um produto que será utilizado para o teste das hipóteses de negócio de uma startup.

2.7. Controle da operação em serviços

2.7.1. Gestão de processos

Segundo Lopes e Bezerra (2008) a gestão de processos deve ser implantada em uma organização e ser utilizada como técnica de melhoria contínua, resultando em um aumento da eficiência operacional, reduzindo os desperdícios e promovendo um crescimento nos lucros da organização.

De acordo com Villela (2000), um processo pode ser compreendido por um conjunto de entradas que serão transformadas em saídas em determinado tempo e espaço, ordenados por objetivos e valores que ao se relacionarem de forma coerente, resultarão em uma rede de fornecimento de produtos ou serviços aos clientes. O entendimento dos processos de uma empresa é fator determinante para o seu sucesso.

Neste trabalho de formatura, abordarei dois processos de serviços: expedição de mercadorias e atendimento ao consumidor.

2.7.2. Gestão de processos em serviços

Para Heskett (1986) o conceito de serviço pode ser analisado de acordo com duas perspectivas: (i) como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus *stakeholders* e (ii) a maneira que o cliente percebe o serviço de uma companhia.

Já para Ramaswamy (1996), o conceito de serviço é compreendido como um determinado produto que não possui forma material e os processos para a definição de serviços, significam uma sequência de atividades que coordenam as operações estabelecidas em uma prestação de serviço.

2.7.3. Service Blueprint

O método do Service Blueprint foi desenvolvido por Shostack (1980) e permite a estruturação de processos em serviços.

Para Bitner, Ostrom e Morgan (2008), o Service Blueprint oferece muitas vantagens no auxílio da gestão de operações em serviços. O método é visual, sendo mais preciso do que meramente realizar definições verbais sobre o que deve ser feito.

Ainda de acordo com Bitner, Ostrom e Morgan (2008) o método pode ajudar a resolver problemas da operação em serviços de maneira preventiva, identificando pontos de falha, a estrutura do Service Blueprint se configura como um diagrama representado por cinco faixas na horizontal que engloba os seguintes elementos: ações do cliente, ações *on stage*, contato nos bastidores, processos de suporte e evidências.

“Ações do cliente” incluem todas as etapas que os clientes realizam como parte do processo de entrega do serviço. As ações do cliente são descritas cronologicamente no topo da planta. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008)

O próximo componente crítico são as ações “*on stage*”, ações visíveis de funcionários em contato com os consumidores, separadas do cliente pela linha de interação. As ações dos funcionários de contato da linha de frente que ocorrem como parte de um encontro face a face são descritas como ações de contato do funcionário no palco. Toda vez que a linha de interação é

cruzada por meio de um link do cliente para um funcionário de contato (ou tecnologia de autoatendimento da empresa), ocorre um momento da verdade. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008)

O próximo componente significativo do projeto é o "contato nos bastidores / invisível ações dos funcionários ", separadas das ações no palco pelo muito importante linha de visibilidade. Tudo o que aparece acima da linha de visibilidade é visto pelo cliente em seu contato com a empresa, enquanto tudo abaixo dele é invisível. Abaixo da linha de visibilidade, todas as outras ações do funcionário de contato são descritas, ambas as que envolvem interação não visível com os clientes (por exemplo, chamadas telefônicas), bem como quaisquer outras atividades que os funcionários fazem para se preparar para atender os clientes ou que fazem parte de suas responsabilidades de função. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008)

O quarto componente crítico do *Service Blueprint* é o componente "processos de suporte", o componente é separado dos funcionários de contato de linha de frente pela linha interna de interação. Estas são todas as atividades realizadas por indivíduos e unidades dentro da empresa que não são funcionários de contato, mas que precisam acontecer para que o serviço seja prestado. Linhas verticais do suporte área conectando-se com outras áreas do projeto mostram o interfuncional conexões e suporte que são essenciais para entregar o serviço ao cliente final. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008)

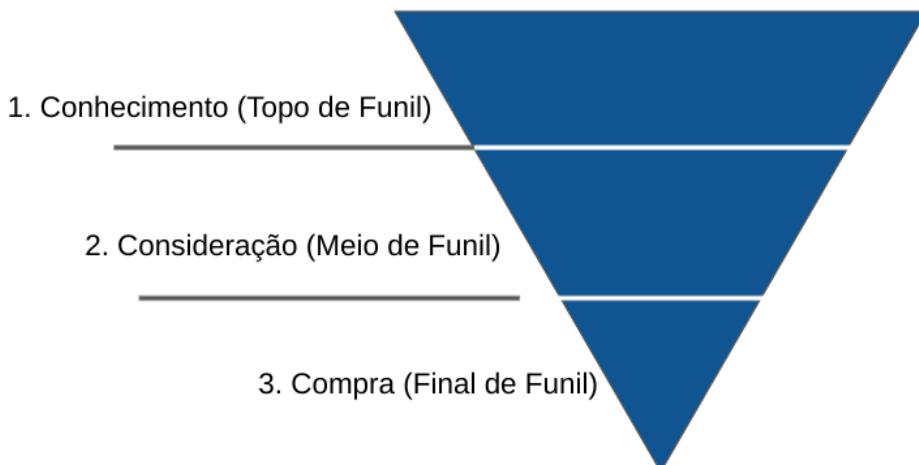
Finalmente, para cada ação do cliente e cada momento da verdade, evidências físicas com as quais os clientes entram em contato são descritas no próprio topo da planta. Esses são todos os aspectos tangíveis aos quais os clientes estão expostos que podem influenciar suas percepções de qualidade. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008)

Desta maneira, o foco principal do processo passa a ser o cliente, de modo a possibilitar uma visão geral de todo o processo envolvido e melhores tomadas de decisões.

2.8. Receita previsível

Para Ross e Tyler (2016) uma venda consultiva pode ser compreendida como um processo de transformação de (i) um potencial consumidores que não conhece a empresa em (ii) um potencial consumidor que considera comprar com a empresa e então um (iii) consumidor que tomou a decisão de comprar com a empresa. O número de clientes que avança para a etapa posterior é geralmente menor do que o número de clientes na etapa anterior. Desta forma, podemos representar os clientes que passaram em uma etapa do processo por gráfico que possui a forma típica de um funil, conforme observado na Figura 9.

Figura 9: Funil de conversão



Fonte: Ross e Tyler (2016)

Segundo Ross e Tyler (2016) ao identificarmos as atividades que compõem as macro etapas de Conhecimento, Consideração e Compra poderemos avaliar a taxa de conversão entre etapas, podendo realizar um planejamento de melhoria de performance em vendas que cumpra os objetivos de negócio.

2.9. Avaliação de empresas

Existem diversos métodos para se avaliar empresas, foram escolhidos dois deles para serem considerados durante a realização deste trabalho. Os métodos abordados são o Fluxo de Caixa descontado e o Método dos múltiplos.

2.9.1. Fluxo de caixa descontado

De acordo com Damodaran (2007), uma avaliação por fluxo de caixa descontado busca trazer à valor presente, ou seja, na data atual, o valor proveniente dos lucros e prejuízos futuros de uma empresa. Para aplicar este método, Damodaran (2007) propõe que realize-se a projeção dos fluxos de receitas, custos e despesas em um período usualmente definido como algo entre 3 e 5 anos. Neste modelo, a qualidade da avaliação da empresa depende da qualidade das premissas apresentadas, que contribuirão para a projeção de um cenário realista. Ao definir projeções de crescimento é necessário buscar embasamento em seu histórico recente, geralmente aplica-se uma avaliação dos últimos três anos da empresa.

Ainda de acordo com Damodaran (2007), os fluxos de caixa da empresa serão descontados a uma taxa mínima de atratividade, que varia de acordo com quem se propõe a realizar o investimento. Essa taxa mínima de atratividade é calculada através do custo médio ponderado de capital, que é uma medida do custo de oportunidade do investidor. É necessário avaliar, portanto, qual o custo de capital próprio e qual o custo de capital de terceiros, bem como a proporção que será aplicada.

2.9.2. Método dos múltiplos de mercado

Sobre as avaliações por múltiplos de mercado:

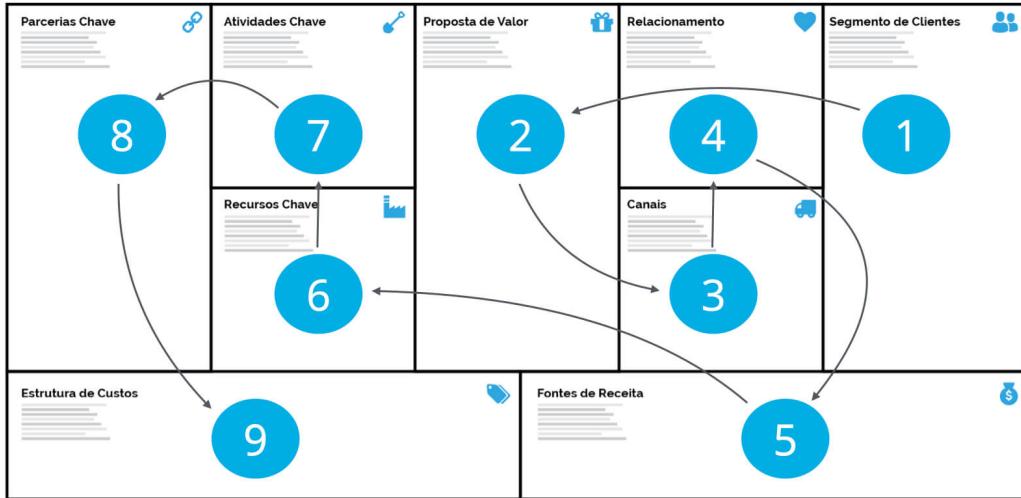
O método de Múltiplos de Mercado consiste em determinar o valor da empresa comparando seu desempenho com o de outras empresas semelhantes cotadas em bolsas de valores. O múltiplo é estimado a partir de precificações feitas em empresas comparáveis, destacando quanto ao mercado estaria disposto a pagar pela empresa em avaliação. O método é considerado uma avaliação relativa, em vez de pelo fluxo de caixa. Uma dificuldade do método de Múltiplos de Mercado é identificar no mercado empresas similares, que poderiam ser usadas como referência de avaliação. Não é fácil encontrar empresas comparáveis. Empresas de um mesmo setor de atividade diferenciam-se geralmente quanto ao risco, tamanho, perfil de clientes, tecnologia, poder de ganho futuro etc. (ASSAF, 2014, p. 721).

2.10. *Business Model Canvas*

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), se por sua vez, um modelo de negócios descreve a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor para o seu cliente, o Canvas para modelo de negócios, permite uma visão sistêmica sobre as diferentes áreas de uma empresa, propondo uma linguagem acessível e compartilhada para descrever, avaliar e alterar modelos de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2010) acreditam que um modelo de negócios pode ser descrito através de nove elementos que descrevem as quatro principais áreas de uma organização: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 10: Canvas de modelo de negócios



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e

<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>

1. Os segmentos de clientes, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), são os grupos de clientes para os quais a empresa irá desenvolver produtos e serviços, podem ser descritos demograficamente ou através de outros atributos;
2. As propostas de valor, tratam de um conjunto de benefícios, produtos e serviços, que a empresa entrega a determinado segmento de clientes definido previamente, com o objetivo de solucionar problemas, aliviar dores ou satisfazer necessidades dos mesmos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010);
3. Os canais, descrevem a forma como a organização se conecta com os consumidores para que seja possível a comunicação, compra, entrega de valor e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010);
4. O relacionamento com clientes, define o grau de proximidade que a empresa necessitará promover com os seus usuários para adquirir, manter e crescer em número de clientes. Os principais tipos de relacionamento são atendimento personalizado, auto-serviço e serviço automatizado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)
5. O fluxo de receita representa o valor monetário que será capturado de cada segmento de clientes. Questões como precificação e o modelo de cobrança como aquisição, assinatura,

publicidade ou comissionamento definem como será o fluxo de receita do modelo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

6. Os recursos-chave, descrevem os principais recursos necessários para que a empresa coloque em prática o seu modelo de negócios. Podem ser de natureza física (como equipamentos, espaço, ou posição geográfica), financeira, intelectual (marcas e patentes) ou humana. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)
7. As atividades chave, Assim como os recursos chave, essas são as atividades necessárias para que o modelo de negócios seja executado com sucesso. Cada modelo terá suas atividades específicas para que seja possível criar, entregar e capturar valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)
8. Os parceiros chave, representam a rede de fornecedores necessários para o modelo de negócios e todas as atividades associadas. Podem compreender fornecedores de matéria-prima, softwares, recursos humanos, entre outros. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)
9. Por fim, a estrutura de custos, que contabiliza todos os custos e despesas necessárias para que o modelo de negócios acima descrito seja efetivamente praticado. Desta forma, os custos são definidos a partir das informações reunidas sobre Recursos Chave, Atividades Chave e Parceiros Chave. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o canvas deve ser usado como ferramenta para o projeto da organização, de forma flexível, que permita a incorporação dos aprendizados que surgirão durante o processo empreendedor.

2.11. Estoques de segurança

A estratégia de canal utilizada pela empresa em questão é a de fornecimento sob pedido. Segundo Ballou (2006), empresas com estas características trabalham em sua capacidade máxima de atendimento da demanda, necessitando de substituição instantânea de produtos, passa a ser importante, dessa forma, prazos de entrega mínimos, processamento flexível, transporte de qualidade e processamento individual de pedidos. (BALLOU, 2006).

Para um fornecimento sob pedido, é necessário ter um estoque alinhado com as vendas da empresa e dessa maneira, calcular o estoque de segurança é muito importante ter a disponibilidade do material no momento em que foi solicitado, atingindo o nível de serviço desejado. (BALLOU, 2006).

Na realização deste trabalho, aplicamos os conceitos de estoque de segurança determinístico para calcular o estoque de segurança para reposição do dinheiro para clientes que desistiram de suas compras online.

Utilizei uma adaptação do modelo determinístico de estoque de segurança realizando as seguintes substituições:

- **A demanda**, geralmente relacionada ao número de produtos vendidos por dia, é substituída pela **quantidade de dinheiro devolvido ao consumidor** em um atendimento;
- **O tempo de reposição**, geralmente relacionado ao prazo de entrega do fornecedor, é substituído pelo **tempo entre as vendas em dias**.

Para proteger a reputação da empresa, dentro do método determinístico para cálculo do estoque de segurança, utilizei o modelo para baixa confiabilidade na realização de uma venda (relacionado a escolha do maior intervalo entre vendas ocorrido, ou seja, o maior tempo para reposição de caixa) e a diferença entre a quantidade máxima demandada (maior valor histórico de um pedido) e a demanda média (ticket médio do período). O estoque de segurança (em reais) foi calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$Eseg = (Dmax - DM) \cdot TRmax$$

Onde:

Eseg: Estoque de capital para segurança [R\$]

Dmax: Demanda máxima por capital (Valor da maior venda realizada historicamente) [R\$]

DM: Demanda média por capital (Valor médio de uma venda) [R\$]

TRmax: Tempo máximo entre vendas desde o início da operação [dias]

3. Método

O resumo do método utilizado para a realização deste relatório pode ser encontrado na Figura 11 abaixo, compreendendo oito etapas principais: partindo de uma (i) investigação inicial , (ii) análise da formação de preços e (iii) reformulação e expansão da linha de produtos, passando pelo (iv) controle da operação, (v) estabelecimento do processo de vendas e (vi) levantamento de necessidades de investimento. Terminando pela (vii) análise de resultados financeiros e *Valuation* e (viii) ajustes no modelo de negócios.

Figura 11: Método aplicado durante a realização deste estudo



Fonte: O autor

3.1. Investigação inicial

Em agosto de 2020, realizei reuniões na sede da empresa com a empreendedora a qual ouvi relatos sobre a estagnação do negócio e baixa lucratividade. Definimos em conjunto o objetivo de aumentar o lucro líquido do negócio. Para encaminhar a investigação, busquei

inicialmente compreender melhor a estrutura de receitas e custos, bem como o ambiente competitivo em qual o negócio está inserido.

Na segunda semana de agosto de 2020, realizei análises com foco em compreender o cenário competitivo buscando fundamentar a tomada de decisões estratégicas e escolha de projetos para aumentar a lucratividade. Nesse cenário, apliquei estratégias clássicas como a Análise SWOT, Forças de Porter e elaboração da matriz Enfoque x Diferenciação para o setor, promovendo a identificação da estratégia genérica competitiva.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.1.

3.1.1. Diagrama em árvore

Estruturei a análise da lucratividade, ainda na primeira semana de agosto de 2020, aplicando o Diagrama sistemático (ou tipo árvore) para mapear as fontes de receitas e estrutura de custos encontradas até o momento na empresa. O objetivo foi perceber se haviam problemas facilmente identificáveis, capazes de aumentar a receita, diminuir custos fixos ou variáveis. A identificação destes problemas levantou ideias de projetos que foram avaliados quanto à coerência com o posicionamento estratégico que a empresa deveria assumir em seu ambiente competitivo.

3.1.2. Estratégia Competitiva Genérica

Em agosto de 2020, o autor deste relatório entrevistou a empreendedora buscando entender qual era a estratégia competitiva genérica aplicada pela empresa. Para identificar a estratégia competitiva, buscou-se constatar se a empresa atuava em um segmento particular ou em toda indústria. Além de identificar qual era a vantagem estratégica buscada: uma posição de baixo custo ou de unidade observada pelo cliente.

Na sequência identifiquei qual deveria ser a estratégia genérica aplicada pela empresa. Posições de custo necessitam de alta eficiência operacional, a qual o custo fixo é diluído em um grande volume de vendas. Já as posições de diferenciação, permitem que sejam cobrados preços

maiores, podendo ser mais indicado para empresas que possuem menor quantidade de capital disponível para investimento em infraestrutura.

Para identificar a capacidade que a empresa tem de sustentar o futuro posicionamento estratégico, apliquei a Análise SWOT.

3.1.3. Análise SWOT

Na segunda semana de agosto de 2020, realizei a Análise SWOT a fim de dar embasamento para decidir em qual grupo estratégico a empresa deveria competir. O posicionamento, por sua vez, ajudará a definir quais projetos de aumento de receita ou diminuição de custos serão viáveis. Comparei os pontos fortes e fracos da empresa, quanto à sua estrutura e capacidade de implementação da estratégia selecionada.

Na Figura 12 podemos visualizar quais fatores utilizei para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Figura 12: Fatores analisados na matriz SWOT

S Pontos fortes	W Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> -Fatores que constroem barreiras de mobilidade. -Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. -Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas. -Escala maior em relação a seu grupo estratégico. -Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico. -Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. -Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fatores que debilitam barreiras de mobilidade. -Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. -Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas. -Escala menor em relação a seu grupo estratégico. -Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico. -Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. -Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
O Oportunidades	T Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Criação de um novo grupo estratégico. -Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável. -Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo. Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico. -Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piores a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade. -Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade. -Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

Após identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, busquei uma visão mais ampla das forças competitivas no mercado e para tal realizei a análise das cinco Forças de Porter.

3.1.4. Forças de Porter

Na terceira semana de agosto de 2020, apliquei a análise das Forças de Porter. Ao realizar a análise das forças competitivas, busquei estabelecer uma posição competitiva favorável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Realizei uma análise sobre a intensidade de ameaças de ingressantes potenciais, do poder de barganha dos fornecedores e do poder de barganha dos consumidores. Identifiquei também qual era o nível de ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. A compreensão da intensidade da competição no mercado contribuiu para estimar a quantidade de esforço necessário e o impacto esperado dos projetos levantados para a concretização das vantagens estratégicas almejadas.

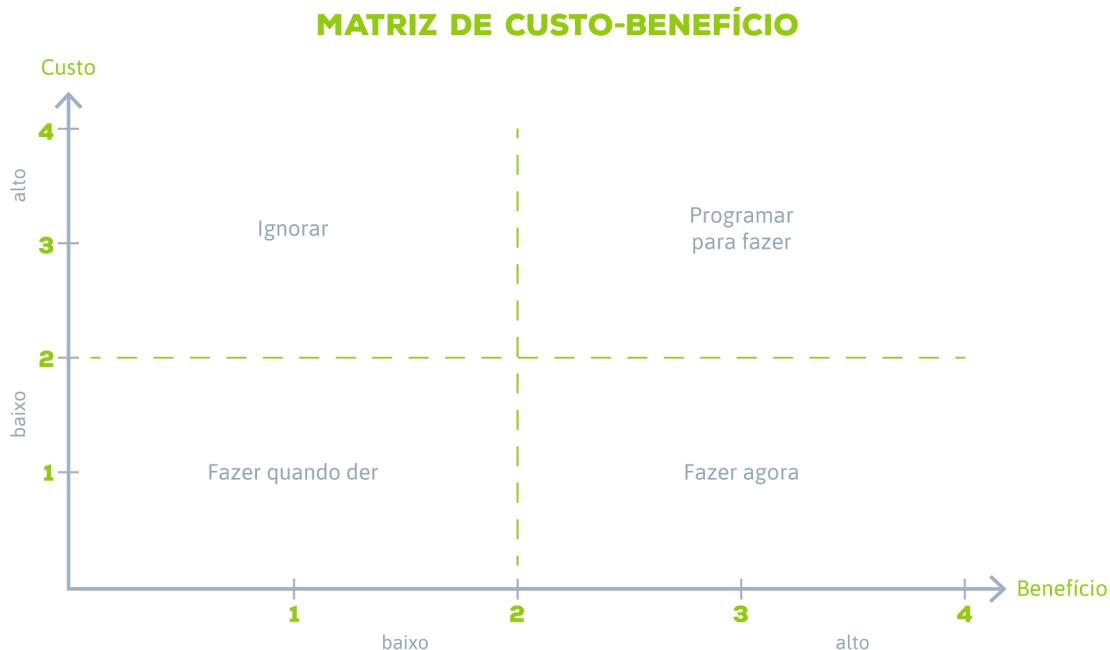
Com uma melhor compreensão da dinâmica do setor, bem como com o levantamento de projetos capazes de influenciar nas fontes de receitas e custos da empresa foi possível avaliar o quanto esses projetos eram capazes de contribuir para o posicionamento estratégico almejado. Foi necessário então, buscar uma forma sistematizada de escolher quais projetos seriam prioritários.

3.1.5. Matriz Impacto x Esforço

Na última semana de agosto de 2020, após realizada as análises anteriores e levantadas as opções de projetos para aumentar a margem de lucro operacional, utilizei a matriz que avalia o custo e o benefício de um conjunto de soluções propostas para definir quais projetos priorizar.

O método privilegiou soluções avaliadas com maior benefício para a realização da estratégia proposta para o aumento da margem de lucro do negócio e com menor estimativa de custo de implantação, seguindo a lógica aplicada na Figura 13. Busquei implantar soluções que concretizam benefícios médios ou altos com baixo ou nenhum custo adicional.

Figura 13: Matriz de Custo-benefício e os critérios de priorização



Fonte: euax.com.br

Os projetos selecionados no quadrante "Fazer agora" foram aplicados nos itens 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5 e visavam adequar a formação de preços para as linhas de produtos, melhorar o desempenho da operação de entrega e do processo de vendas. Os itens 3.6 e 3.7 avaliam as necessidades de investimentos no empreendimento e sugerem fontes de financiamento. O item 3.8 consolida os aprendizados através do preenchimento de um *Business Model Canvas*.

3.2. Análise da formação de preços

Ao longo do mês de Setembro de 2020, realizei uma análise da formação de preços dos produtos da empresa. Inicialmente, busquei dados sobre as fontes de custos fixos e variáveis, entretanto, descobri que a empresa não possuía essas informações de forma consolidada. Foi necessário então, realizar uma análise de custos para embasar a escolha de um modelo de precificação.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.2.

3.2.2. Análise de Custos

Na primeira semana de setembro de 2020, a primeira etapa da análise de custos compreendeu o levantamento de custos diretos e indiretos. Como custos diretos, foram mapeados os custos com a compra de produtos e materiais, com mão-de-obra necessária para o processamento das mercadorias e outras despesas diretas. Já as despesas administrativas foram adicionadas aos custos indiretos. Os custos diretos e indiretos serão detalhados nos próximos itens.

3.2.2.1. Custos diretos e variáveis

Os custos diretos foram decompostos em despesas com produto, custos com os itens agregados e impostos. As despesas com mão-de-obra direta não foram inseridas devido à empresa não possuir funcionários dedicados exclusivamente ao processo de transformação e expedição da mercadoria. Dessa forma, optou-se por considerar os custos com mão-de-obra apenas como custos indiretos. A coleta dos dados se deu através do acesso a notas fiscais e entrevistas com a empreendedora.

3.2.2.2. Custos indiretos e despesas fixas

Após levantar com a empreendedora os custos variáveis, parti para uma análise dos custos fixos. Foram considerados como custos indiretos os custos com materiais de escritório não relacionados à expedição e salários de pessoas não relacionadas ao processo de transformação da mercadoria. Já os custos fixos considerados foram despesas com aluguel, energia, internet e serviços relacionados. A avaliação sobre as fontes de custos permitiu dar o ponto de partida para a precificação, relatada no tópico seguinte.

3.2.3. Modelo de precificação

Na execução deste trabalho de formatura avaliei os seguintes modelos de precificação: (i) precificação por *Markup* e (ii) precificação baseada na margem de contribuição. Decidiu-se aplicar a precificação baseada na margem de contribuição, considerando a média desejada por categoria de produtos. Estipulando uma projeção da margem de contribuição para cada produto

de uma categoria e estabelecendo um número de categorias suficientemente grande para preencher as necessidades de diferentes segmentos de clientes. A margem de contribuição de um produto foi calculada pela diferença entre o valor de venda e os custos e despesas variáveis.

Após identificar as margens de contribuição dos produtos componentes das linhas de produto, calculamos a diferença entre a margem de contribuição nos extremos de uma mesma categoria. Como a diferença entre as margens de contribuição foi muito relevante, isto demonstrou ser um indício de que seria necessário redefinir as políticas de precificação, criando novas categorias de produtos.

3.3. Reformulação e expansão da linha de produtos

O objetivo desta seção foi identificar a existência de diferentes grupos de compradores e fornecer *insights* para o desenvolvimento de linhas de produtos para cada um desses grupos. Para validar a proposta de precificação desenhada foi produzido um MVP, do inglês, *Minimum Viable Product* ou Mínimo produto viável utilizando os conceitos presentes no livro a Startup Enxuta.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.3.

3.3.1. Pesquisas qualitativas

Na segunda e terceira semana de setembro de 2020, paralelamente com a análise de preços, para entender a relação dos consumidores com a empresa, realizei uma série de vinte e três entrevistas qualitativas com proprietários de lojas. Os insights para as perguntas vieram da aplicação do método do *Value Proposition Canvas*, buscando identificar as tarefas que os consumidores realizam em sua rotina, bem como as dores, ganhos e propostas de valor identificadas pelos consumidores. A pesquisa também buscou mapear aspectos emocionais em relação ao negócio tais como motivações, esperanças e medos.

Para buscar tais informações, foi elaborado um questionário de apenas quatro questões abertas e fixas, deixando espaço para a realização de perguntas adicionais de acordo com o rumo da conversa. O questionário foi direcionado ao tomador de decisão de compras de empresas que já foram clientes da distribuidora.

3.3.2. Value proposition Canvas

Na quarta semana de setembro de 2020, com as respostas identificadas nas entrevistas qualitativas, realizei o preenchimento do Canvas de Proposição de valor com o objetivo de sistematizar o aprendizado extraído das entrevistas para guiar o desenvolvimento das linhas de produtos de maneira assertiva.

Avaliei a necessidade de ampliar o leque de observações qualitativas, categorizando e refletindo sobre os aspectos emocionais e sociais em que o tomador de decisão está inserido em sua rotina de trabalho. Para isso, utilizei a ferramenta *Persona Canvas* em conjunto ao Canvas de proposição de valor.

3.3.3. Persona canvas

Durante a última semana de setembro de 2020 utilizei o *Persona Canvas* para melhor compreender quem são os tomadores de decisão dos clientes da empresa sob aspectos sociais e emocionais. Utilizando esta ferramenta busquei identificar nos consumidores as necessidades, tendências negativas e positivas. Este estudo também buscou compreender dores, medos, oportunidades e esperanças sobre o futuro do tomador de decisão.

Com um melhor entendimento sobre a percepção de valor dos clientes em relação aos serviços da empresa, foi possível elaborar uma hipótese sobre qual deveria ser o projeto de expansão e reformulação das linhas de produtos. Para testar a aderência das linhas de produtos propostas ao consumidor, utilizou-se um plano de validação por Mínimo produto viável proveniente do método Startup Enxuta.

3.3.4. Validação com Mínimo produto viável

Durante o mês de outubro de 2020 busquei a confirmação de que as linhas de produtos sugeridas permitiriam um melhor encaixe entre o serviço proposto e os problemas dos consumidores da distribuidora. Como dito no item anterior, com o resultado das pesquisas qualitativas expostas no Canvas de Proposição de valor e no *Persona canvas*, foi possível levantar hipóteses sobre boas opções de linhas de produtos que poderiam atender diferentes necessidades

de acordo com os perfis identificados. Seguindo o conceito do Mínimo Produto viável de Steve Blank, foram elaborados uma série de testes que buscaram validar quais seriam as linhas de produtos mais atrativas.

O teste principal consistiu em produzir uma arte digital que expressasse as diferentes faixas de preço e propostas de valor, direcionadas para cada uma das linhas de produtos idealizadas. Durante o teste, cada uma dessas linhas correspondia ao menos a um dos perfis de consumidores identificados anteriormente e buscava entender se a base de clientes da empresa busca majoritariamente produtos vistos como produtos de maior qualidade ou se buscam produtos mais baratos. A arte digital foi então exposta para a base de clientes através de um aplicativo de comunicação que permite o compartilhamento de imagens. O objetivo foi validar o interesse dos clientes sobre essas categorias de produtos, acompanhando o número de pedidos de catálogos, o número de vendas e a quantidade de peças vendidas por categoria.

As categorias que em valores totais foram capazes de fornecer maiores margens de lucro operacional foram mantidas, enquanto as categorias que concorriam na utilização de mão-de-obra, mas que contribuíram de maneira insatisfatória foram retiradas.

Após redefinir a política de preços e categorias de produtos, observei um aumento real no número de pedidos. O aumento no número de pedidos contribuiu para um crescimento na complexidade das operações de compras, separação de pedidos e expedição. Para abordar o problema da qualidade da operação aplicou-se o método de controle de processos *Service Blueprint* abordado no tópico seguinte.

3.4. Controle da operação de separação e entrega da mercadoria

Durante os meses de outubro e novembro de 2020, acompanhei as consequências das mudanças implementadas na operação do negócio. O próximo passo foi estabelecer indicadores de controle como: o número de peças vendidas por categoria, número de pedidos e o número de compras canceladas após o recebimento pelo cliente.

Com o aumento do número de vendas, aumentaram também o número de reclamações e pedidos de devolução do dinheiro de forma desproporcional ao apresentado anteriormente (a taxa de pedidos de devolução do dinheiro passou de dez para vinte por cento entre os períodos), o que foi entendido como uma diminuição da confiabilidade da operação. Realizei, por isso, uma investigação mais aprofundada, em conjunto com a equipe de atendimento ao consumidor, tabulando dados e buscando identificar as causas para o aumento no número de cancelamentos. A análise buscou identificar se problemas com a separação das peças e não cumprimento do prazo de envio eram os responsáveis pela redução da satisfação dos clientes.

Busquei registros dos processos de separação da empresa, porém a mesma não possuía processos ou procedimentos padronizados para evitar erros durante a embalagem das peças. Esses erros vieram a se repetir causando prejuízos financeiros e redução de credibilidade perante a clientela. Para melhor compreender o serviço e a operação da empresa utilizou-se o diagrama *Service Blueprint*.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.4.

3.4.1. *Service Blueprint*

Em dezembro de 2020, para melhor compreender o serviço de envio e com o objetivo de garantir a conformidade e a redução do *Lead Time*, utilizou-se da ferramenta *Service Blueprint* para mapear as atividades do processo de atendimento. Essa análise compreendeu todos os pontos de contato do cliente com a empresa buscando identificar as etapas na jornada do consumidor desde o primeiro contato com a força de vendas, até o recebimento da mercadoria.

Evidenciei quais são as ações da linha de frente de serviços, bem como as ações que não são visíveis ao consumidor mas que são fundamentais para a correta execução do serviço.

Registrei os aprendizados sobre ajustes no modelo de negócios além dos equipamentos e recursos necessários para a melhoria da operação.

3.4.2. Cálculo de *Lead Time*

Na segunda quinzena de dezembro de 2020, busquei calcular o *Lead Time*, constatando o tempo necessário para um pedido percorrer as etapas do processo levantado pelo *Service Blueprint*. Para compor esta análise partiu-se do momento em que o consumidor realiza o pagamento da mercadoria até o momento em que o produto é expedido para a transportadora, de acordo com o volume de peças por pedido. Avaliou-se se o *Lead Time* era diferente de acordo com o volume de peças do pedido.

Em conjunto com a empreendedora, decidimos alinhar os prazos de entrega com os clientes levando em consideração o tempo identificado no *Service Blueprint*. A hipótese era de que uma melhor consciência dos prazos necessários para a entrega, permitiria um alinhamento de expectativa com o consumidor, gerando uma queda no número de atrasos com um consequente aumento da qualidade do serviço. O aumento da percepção da qualidade do serviço, por sua vez, reduziria o número de desistências, custos imprevistos e retrabalho.

3.4.3. Alinhamento dos prazos de entrega

Na última semana de dezembro de 2021, para compor o prazo de entrega, utilizei o *Lead Time* necessário de acordo com cada volume de pedidos, somando-se o tempo de transporte ao consumidor. Além do mais, foi desenvolvida uma planilha para guiar o processo de compras de mercadorias, evitando atrasos com erros de pedidos.

Após realizar os ajustes na margem de contribuição por linha de produtos e no controle da operação, foi possível abordar o próximo tópico capaz de aumentar o lucro operacional do negócio: elevar o número de vendas.

3.5. Estabelecimento e otimização do processo de vendas

Para aumentar o número de vendas, em janeiro de 2020, utilizei os conceitos encontrados no livro *Predictable Revenue* ou Receita previsível, a fim de construir uma máquina de vendas capaz de produzir repetidamente o número alvo de vendas ao mês.

O primeiro passo foi definir quais seriam as etapas do processo de vendas para fazer com que o cliente conheça os produtos da empresa, considere e concretize a compra.

O segundo passo, foi criar uma tabela que permitisse uma fácil coleta das informações junto ao responsável pelas vendas capaz de mapear as etapas de tomada de conhecimento, avaliação e compra. Na Tabela 1, as etapas em roxo dizem respeito ao número de clientes que potencialmente tomaram conhecimento dos produtos da empresa. As etapas em azul, dizem respeito ao número de clientes que avaliaram a decisão de compra, enquanto as etapas em verde, abordam o processo de compra em si.

Tabela 1: Tabela de coleta de dados utilizada

Dia	Etapa 1 Mensagens enviadas	Etapa 2 Pedidos de catálogos	Etapa 3 Follow-ups realizados	Etapa 4 Pedidos de orçamento de clientes	Etapa 5 Número de clientes que falaram que iriam comprar	Etapa 6 Número de clientes que realizaram o pagamento
1						
2						
3						
4						
5						
...						

Fonte: O autor

O terceiro passo, foi acompanhar o correto preenchimento dos dados e após o período de um mês elaborar um funil de conversão entre as etapas do processo de vendas. O objetivo passou a ser fortalecer os canais de aquisição de clientes, promovendo uma melhoria da conversão entre os estágios bem como um aumento do número de oportunidades identificadas no topo do funil.

3.6. Levantamento das necessidades de investimento

Em março de 2021, após avaliar oportunidades de melhoria do desempenho da operação e do processo de vendas, identificou-se a necessidade de investimento em equipamentos, contratação de serviços e capital de giro para financiar as desistências de pedidos. Realizei então, uma análise mais criteriosa para mensurar de forma concreta a necessidade de investimentos. Essa etapa compreendeu o cálculo de estoque de segurança, cálculo de capital de giro e cotação de equipamentos. Além disso, realizei o levantamento de custos administrativos e de recursos humanos.

Uma vez que identificou-se o quanto a empresa precisaria de investimento para contornar as dificuldades no controle da operação e vendas para elevar o nível de serviço, passa a ser relevante a análise para descobrir o quanto a empresa vale e como financiar esse investimento.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.6.

3.6.1. Estoque de segurança em capital

Na primeira semana de março de 2021 calculei a necessidade de estoque de segurança. Embora a empresa proponha uma dinâmica de modelo de negócios por vendas online através de parcerias com fornecedores para trabalhar sem estoques de produtos, a empresa ainda precisa resguardar capital para financiar as desistências de pedidos que são recorrentes em compras online e giravam em torno de dez por cento no período.

Utilizei uma adaptação do modelo determinístico de estoque de segurança realizando as seguintes substituições:

- **A demanda**, geralmente relacionada ao número de produtos vendidos por dia, é substituída pela **quantidade de dinheiro devolvido ao consumidor** em um atendimento;
- **O tempo de reposição**, geralmente relacionado ao prazo de entrega do fornecedor, é substituído pelo **tempo entre as vendas em dias**.

Para proteger a reputação da empresa, dentro do método determinístico para cálculo do estoque de segurança, utilizei o modelo para baixa confiabilidade na realização de uma venda

(relacionado a escolha do maior intervalo entre vendas ocorrido, ou seja, o maior tempo para reposição de caixa) e a diferença entre a quantidade máxima demandada (maior valor histórico de um pedido) e a demanda média (ticket médio do período). O estoque de segurança (em reais) foi calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$Eseg = (Dmax - DM) \cdot TRmax$$

Onde:

Eseg: Estoque de capital para segurança [R\$]

Dmax: Demanda máxima por capital (Valor da maior venda realizada historicamente) [R\$]

DM: Demanda média por capital (Valor médio de uma venda) [R\$]

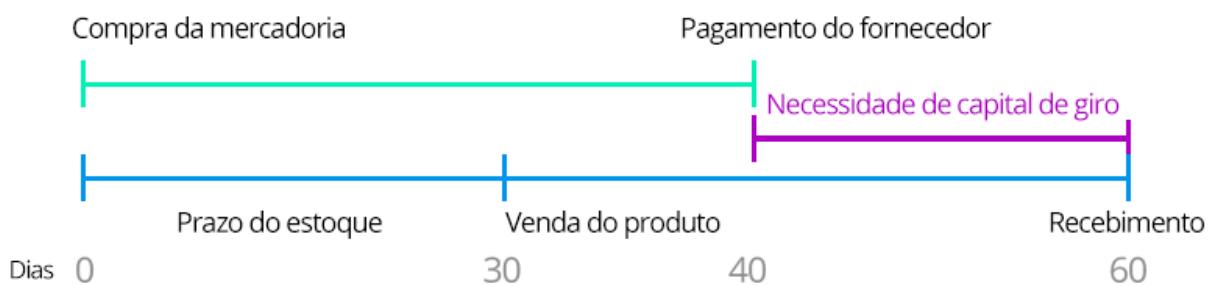
TRmax: Tempo máximo entre vendas desde o início da operação [dias]

Realizei a coleta de dados através das fichas de pedidos

3.6.2. Necessidade de Capital de giro para produtos

Ainda na primeira semana de março de 2021, realizei uma análise para calcular se havia a necessidade de capital de giro, calculou-se a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante em um ciclo financeiro. Um ciclo financeiro é representado na Figura 14 abaixo e representa o intervalo entre a compra da mercadoria e o recebimento do valor da venda.

Figura 14: Necessidade de capital de giro



Fonte: conferecartoes.com.br/blog/capital-de-giro

Vale ressaltar que como o modelo de negócios propõe que a compra da mercadoria ocorra após o recebimento do cliente, a necessidade de capital de giro transforma-se apenas no capital necessário para sustentar o recebimento à prazo. Verificou-se então que a empresa não realizava vendas à prazo, portanto, neste modelo de negócios não é necessário capital de giro para cobrir a diferença entre as contas a receber e a pagar de curto prazo.

3.6.3. Necessidades de equipamentos e despesas gerais

Na segunda semana de março de 2021, para listar a necessidade de investimento em equipamentos, recursos humanos e despesas gerais, utilizou-se um diagrama em árvore, em qual os ramos de primeiro nível correspondem às atividades-chave levantadas nos projetos dos processos de Gestão do funil de vendas e Controle da operação. Adicionando-se as atividades relacionadas à gestão de uma forma geral.

Figura 15: Estrutura de análise para levantamento de necessidades de equipamentos.



Fonte: O autor

No processo de gestão do funil de vendas avaliamos as necessidades de equipamento e despesas necessárias para as atividades de conscientização, avaliação e venda. Já no processo de controle da operação, avaliamos as necessidades de equipamentos e despesas necessárias para

facilitar o processo de compras, definição de prazos de entrega. E finalmente, foram levantados custos com despesas gerais para a realização das atividades de suporte como o valor da mensalidade do contador, softwares, aluguel de escritório e contas em geral.

3.6.4. Necessidades de recursos humanos

Para calcular a necessidade de capital destinada aos recursos humanos, levantou-se primeiramente o número de funcionários por função necessários para a execução dos projetos de aprimoramento das vendas, operação de entrega e *marketing*, com as posições levantadas procurou-se em sites especializados[1] o valor do salário médio da função no Brasil. Após somar os salários, utilizou-se um fator multiplicador de 1,83 para estimar os custos totais com funcionários[2], também utilizou-se uma calculadora disponível na internet para estimar os gastos totais e utilizou-se o maior[3].

3.7. Análise Financeira e avaliação da empresa

Ao final do mês de maio de 2021, após descobrir qual o montante de capital que a empresa precisaria para financiar seus projetos, precisei estimar o valor presente líquido da empresa para avaliar as condições de financiamento dessa expansão.

Levantei os dados históricos de receita do último ano para projetar o fluxo de caixa para os próximos cinco anos, analisando também a nova estrutura de custos e então realizando o *Valuation* da empresa através do método do fluxo de caixa descontado para estabelecer seu valor presente líquido de acordo com a minha perspectiva.

Realizei também uma análise levantando opções de financiamento a fim de responder a pergunta sobre o que faria mais sentido: buscar um financiamento ou empréstimo no banco ou realizar a captação através de investidor anjo.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.7.

[1] <http://www.glassdoor.com>

[2]<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/05/custo-de-trabalhador-e-de-ate-183-do-salario-diz-fgv.html>

[3] <https://fdr.com.br/calculadora/custo-de-funcionario-para-empresa/>

3.7.1. Análise do Fluxo de Receitas

A análise do fluxo de caixa ocorreu em duas etapas: a primeira delas buscou o histórico de vendas do último ano, partindo de junho de 2020 até o mês de maio de 2021. O histórico serviu como base para estabelecer uma projeção de crescimento factível para os próximos cinco anos. Já na segunda etapa, projetou-se então um crescimento no número médio de peças vendidas anualmente até atingir o seu pico e estabilidade no terceiro ano. A receita anual foi estimada utilizando o número de peças vendidas anualmente, multiplicada pela proporção histórica de vendas por categoria de produtos, multiplicado por seu respectivo valor de venda.

3.7.2. Análise da estrutura de custos e despesas

O próximo passo foi criar uma projeção de custos e despesas. Utilizou-se a informação coletada na análise de custos variáveis para estimar a margem de lucro operacional por unidade vendida em cada categoria de produto. O crescimento da despesa se deu pela projeção de contratação de pessoal para as atividades relacionadas à produção, enquanto as despesas administrativas permaneceram constantes.

3.7.3. Avaliação por Fluxo de caixa descontado

Com a projeção de receitas, custos, despesas e investimentos foi possível projetar o fluxo de caixa ano a ano para os próximos cinco períodos. Calculando então a taxa interna de retorno e a taxa mínima de atratividade.

Para calcular a taxa mínima de atratividade, utilizou-se o método de cálculo do custo ponderado de capital. Calculou-se a necessidade de capital pela soma dos fluxos negativos dos dois primeiros períodos. Entrevistou-se a empreendedora para identificar o montante de capital que a mesma possui disponível para investir e então foi possível estabelecer a quantidade de capital de terceiros necessária.

Para estabelecer o custo de capital próprio, considerou-se apenas a taxa livre de risco, uma vez que a empreendedora não possui um portfólio de investimentos, é avessa ao risco financeiro e utiliza a sua empresa como única fonte de renda. Para estimar o custo de capital de

terceiros, considerou-se a opção de financiamento para capital de giro e a modalidade de empréstimo pessoal com garantia de veículo.

Com a projeção de fluxos e a taxa mínima de atratividade, foi possível estabelecer o valor presente líquido da empresa, cabendo em última etapa o levantamento das opções de financiamento dos projetos.

3.7.4. Levantamento de opções de financiamento

Em junho de 2021, após identificarmos a necessidade de capital e o valor presente líquido do empreendimento, buscamos estudar com mais profundidade as possíveis opções de financiamento do negócio. Foram consideradas as modalidades de Investimento Anjo (modalidade em que o financiamento se dá através da venda de ações da empresa) e também as modalidades de Financiamento de capital de giro e Empréstimo pessoal, buscando compreender as taxas de juros anuais. Com as análises feitas, foi sugerido para a empreendedora uma composição de financiamento.

3.8. Ajustes no modelo de negócios

Ainda em junho de 2021, após identificar as necessidades de investimento e aprimoramento dos processos internos e de aquisição de clientes, restavam ainda a avaliação de outros elementos do modelo de negócios, para essa análise utilizei o *Business Model Canvas*.

Dentre os tópicos ainda não abordados, destacam-se um projeto de melhoria do relacionamento com o cliente no pós-venda e o aprimoramento do relacionamento com fornecedores.

Os resultados das análises podem ser encontrados no capítulo 4.8.

3.8.1. Análise de Modelo de pós-venda

Na primeira semana de junho de 2021, seguindo a lógica do funil de conversão, buscou-se aplicar uma análise do modelo de pós-venda da empresa, identificando como a empresa avalia a retenção de seus clientes através da recorrência de compras, a descoberta de novas necessidades e como os clientes tornam-se defensores da marca. Através de entrevistas com a empreendedora, verificou-se que a empresa não possuía qualquer tipo de ação ativa em seu pós-venda, os clientes da base eram constantemente contactados, entretanto não havia controle sobre as datas de compras e portanto não havia estimativas sobre a próxima data de pedido. Realizei sugestões para mudanças na abordagem aos clientes levando em conta a data do último pedido.

3.8.2. Análise de aprimoramento de relacionamento com fornecedores

No que diz respeito ao relacionamento com fornecedores, foram listadas ações necessárias para que se estreitem os laços, além de ações úteis para diminuir o poder de barganha com o fornecedor.

3.8.3. Business Model Canvas

Finalizando as análises deste relatório, na primeira semana de julho de 2021, agrupei as informações de negócios relevantes utilizando-se o *Business Model Canvas*. Buscou-se compor em uma única imagem o segmento de clientes-alvo, juntamente com a sua proposta de valor correspondente. Somando-se as orientações para a melhoria dos canais de aquisição, manutenção e de relacionamento. Desembocando em uma melhor compreensão das fontes de receita de acordo com as categorias de produtos. Por outro lado, também foram levantadas as atividades, recursos e parceiros-chave e suas decorrentes fontes de custos.

4. Resultados

Nesta seção encontram-se os resultados obtidos através do método descrito no capítulo três, aplicados para a empresa distribuidora. Os resultados serão apresentados em oito tópicos correspondentes a investigação inicial, análise da formação de preços, reformulação e expansão da linha de produtos. Seguindo pelo controle da operação de separação e entrega de mercadoria, levantamento das necessidades de investimento, análise financeira e avaliação da empresa. Finalizando através dos ajustes necessários no modelo de negócio.

4.1. Investigação inicial

Após reuniões com a proprietária da empresa, definiu-se o objetivo de aumentar o lucro líquido do negócio. Para tal, foi necessário inicialmente compreender melhor a empresa e o ambiente competitivo a qual o negócio está inserido.

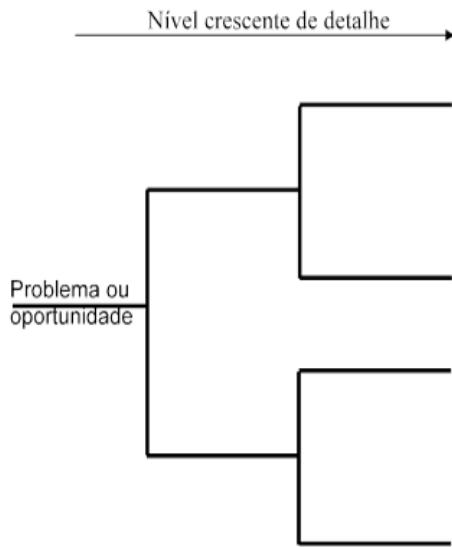
Em Agosto de 2020, para estruturar a análise da lucratividade, foi utilizada uma análise seguindo a aplicação do diagrama sistemático (ou tipo árvore) para mapear as fontes de receitas e estrutura de custos encontradas até o momento. Posteriormente, realizou-se análises com foco em compreender o cenário competitivo para a tomada de decisões estratégicas. Foram aplicadas análises clássicas como: a Análise SWOT, Forças de Porter e elaboração da matriz Enfoque x Diferenciação para o setor promovendo a identificação da estratégia genérica competitiva.

Os resultados das análises mostraram que o volume de vendas pôde ser considerado dentro do nível esperado para a fase inicial de desenvolvimento do negócio, no entanto, como a margem de lucro líquido unitário das linhas de produtos permanecia em um nível considerado baixo, partimos para uma imersão mais aprofundada da estrutura de custos e formação de preços.

4.1.1. Diagrama Sistemático

Ao procurarmos resolver um problema complexo uma abordagem interessante é dividi-lo em partes menores, para isto utilizamos o Diagrama em Árvores, também conhecido como Diagrama Sistemático. Na Figura 16, podemos observar a esquematização de um diagrama em árvore para um problema genérico.

Figura 16: Esquematização do Diagrama tipo Árvore

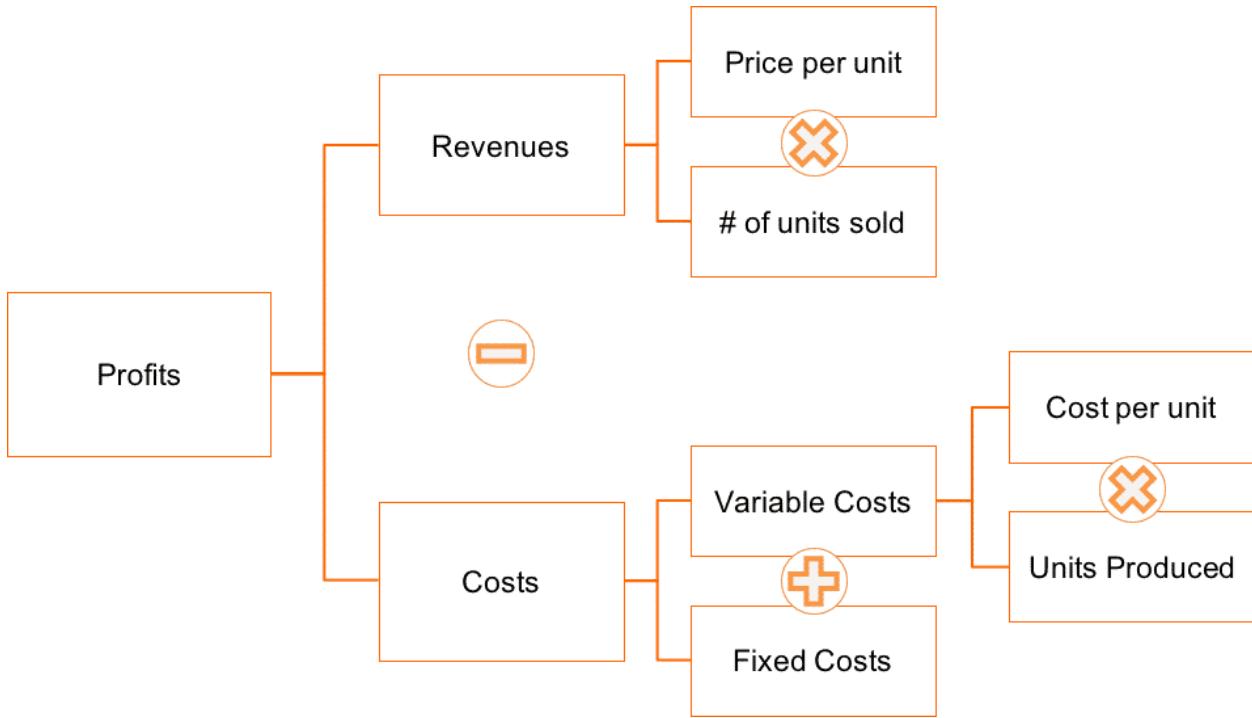


Fonte: <https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/>

Como neste caso, o problema definido foi "aumentar o lucro operacional do negócio", precisamos entender o que compõe o lucro operacional. A análise realizada divide os lucros de um negócio como fontes de receita e fontes de custos. As receitas, por sua vez, são decompostas em número de unidades vendidas e preço de venda por unidade.

Os custos são divididos entre custos variáveis e custos fixos. Enquanto que os custos variáveis podem ser compostos pelo custo por unidade e o número de unidades produzidas ou compradas.

Figura 17: Composição dos custos operacionais



Fonte: craftingcases.com

Analizar a estrutura apresentada acima permite identificar que para aumentarmos os lucros, devemos identificar e implementar oportunidades para aumento da receita ou redução de custos. Diversas ideias de projetos podem surgir a partir desta estrutura de análise, entretanto para decidirmos em quais projetos apostar precisamos entender como a empresa se posiciona estratégicamente e como o cliente enxerga os seus produtos.

Caso a empresa apresente um posicionamento em uma posição de baixo custo, precisamos priorizar projetos que diminuam as fontes de custo ou aumentem o número de unidades vendidas. Caso os produtos da empresa sejam observados como únicos ou diferenciados, podem existir projetos para aumentar o lucro operacional através de um reajuste de preços.

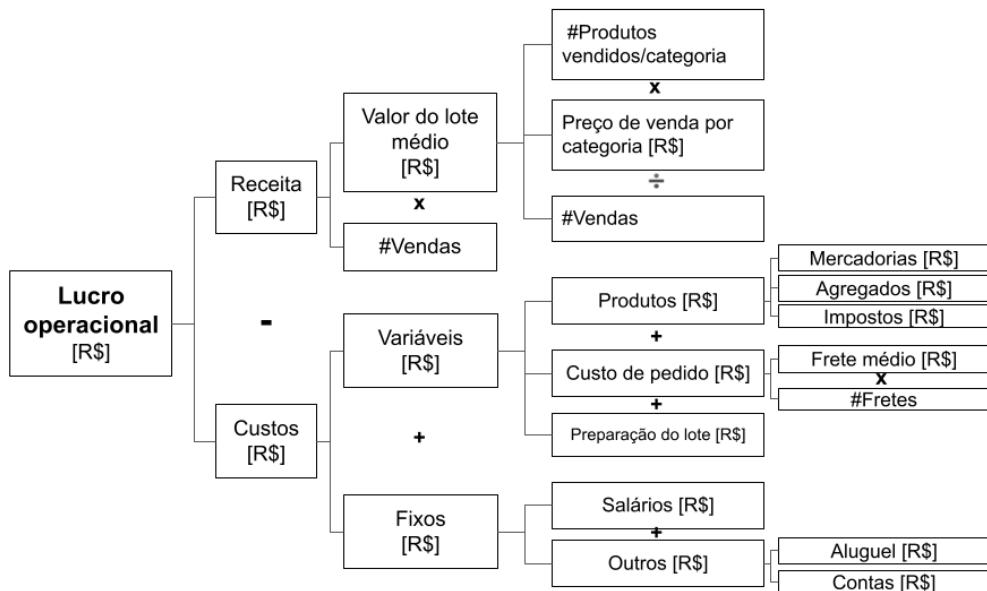
A fim de identificar a melhor forma de aumentar o lucro operacional do negócio, utilizou-se o Diagrama Sistemático, que busca dividir o lucro operacional entre dois elementos: Receita e Custos.

A receita mensal é formada pelo valor do lote médio multiplicada pelo número de vendas no mês, já os custos, são decompostos em custos fixos e custos variáveis. O valor do lote médio é calculado pela média ponderada dos preços de venda de cada categoria de produtos.

Os custos variáveis são formados pelos custos com produtos, custo de pedidos e custos de preparação do lote. Enquanto os custos de produtos podem ser decompostos em custos da mercadoria, de itens agregados e impostos sobre a mercadoria vendida. Os itens agregados incluem os custos com a embalagem da armação, estojo protetor e gravação com o nome da marca.

Já os custos fixos são formados pelos salários, valor de aluguel e contas de consumo como energia, água, eletricidade e internet. O esquema pode ser encontrado na Figura 18 abaixo:

Figura 18: Diagrama sistemático aplicado para o lucro operacional da empresa



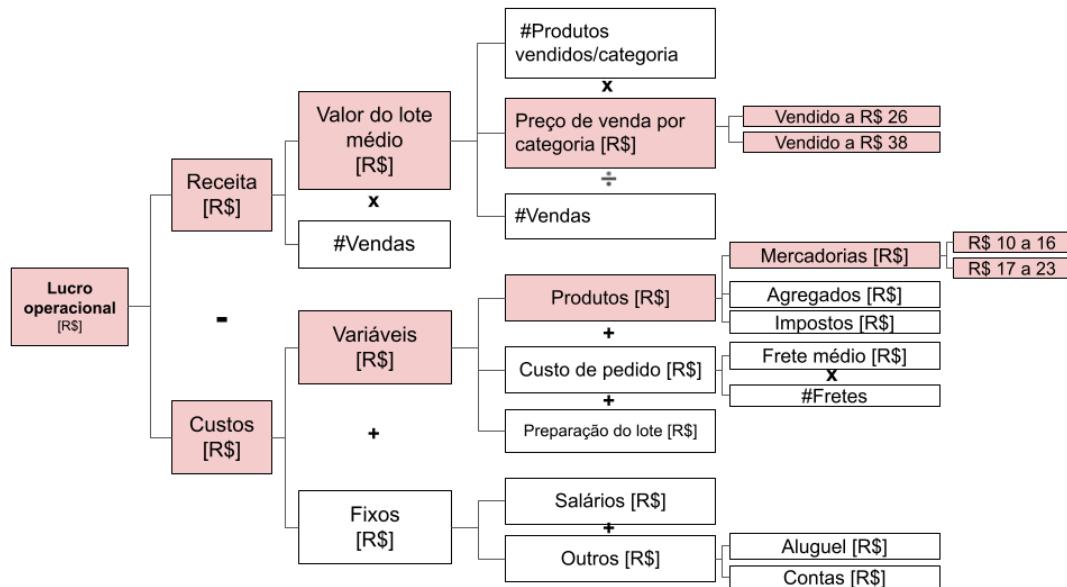
Fonte: O autor

O modelo acima guiou a investigação de oportunidades para aumentar a receita ou diminuir os custos de forma a aumentar o lucro operacional. Descartou-se inicialmente uma abordagem sobre a possibilidade de aumentar o número de vendas, uma vez que isso iria sobrecarregar o nível de serviço. Por outro lado, não é viável uma mudança de custos fixos no

curto prazo, visto que os custos com contas de consumo já estavam em seu limite inferior e o objetivo do projeto é justamente aumentar a margem de lucro para permitir uma maior retirada por meio de salário para a empreendedora. Além disso, chegou-se à conclusão de que os custos de pedido eram repassados para o comprador e os custos de preparação do lote eram relativamente baixos. Desta forma, coube priorizar projetos de ajustes nos custos e preços de venda para cada categoria de produtos.

Identificamos a existência de apenas duas linhas de produtos. A primeira linha com melhor qualidade de acabamento eram comprados por um valor entre R\$ 17,00 e R\$ 23,00 e vendidos a R\$ 38,00, enquanto a linha de produtos considerados populares eram comprados por um valor entre R\$ 10,00 e R\$ 16,00 e vendidos a R\$26,00. A priorização de atuação pode ser visualizada na figura 19 abaixo.

Figura 19: Principais pontos a abordar



Fonte: O autor

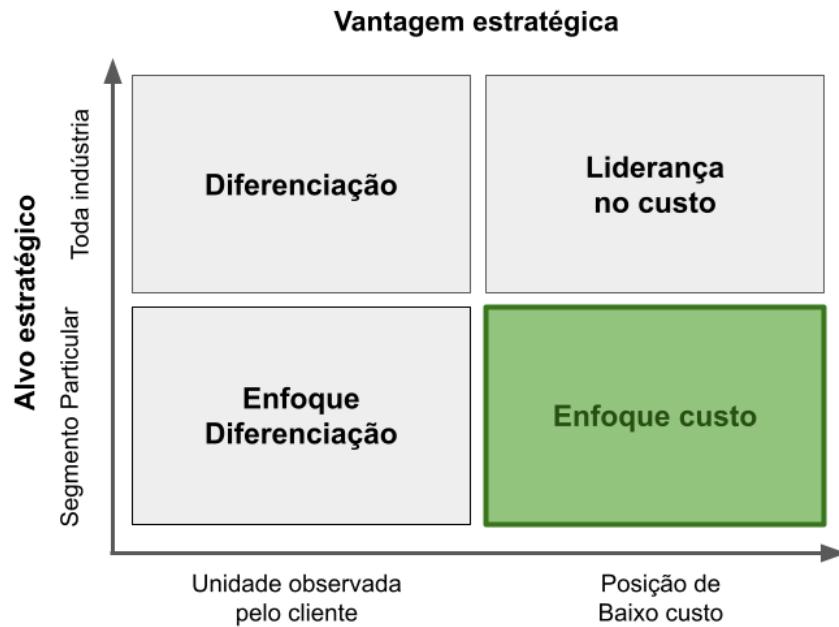
4.1.2. Estratégia Competitiva Genérica

Para estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Aplicou-se uma análise de estratégia competitiva genérica.

Identificamos que a empresa apresenta-se no quadrante inferior à direita, localizada no grupo estratégico de enfoque e custo. Mas acreditamos que ela deveria se posicionar no quadrante inferior à esquerda, posicionando-se em enfoque e diferenciação. A justificativa para a análise se dá por dois fatores. O primeiro deles é o fato de que a empresa atua apenas em um segmento do mercado, sendo ele o de fornecimento de mercadorias para redes varejistas de ópticas. O segundo fator foi deduzido ao entrevistar os clientes e perceber a unicidade observada pelo cliente, em comparação com outros distribuidores digitais identificamos que o principal valor percebido pelos comerciantes está no cuidado com a mercadoria e atenção no atendimento. Já em relação aos distribuidores convencionais do atacado físico a diferenciação ocorre pela curadoria de mercadorias e pela possibilidade da compra online.

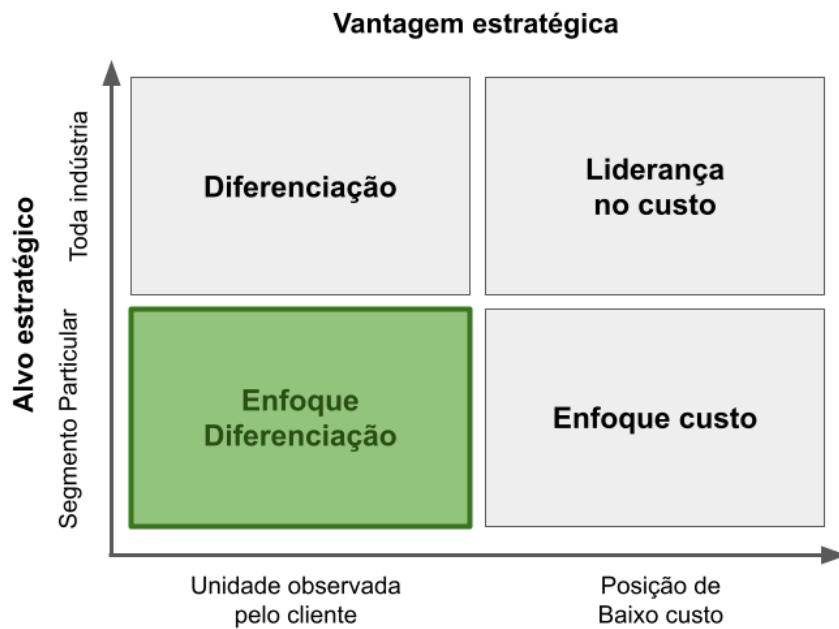
A empresa não possui grande volume de vendas e nem processos estabelecidos para minimizar a estrutura de custos. Permanecer com a estratégia de diminuir ao máximo o preço de venda dos produtos, não somente diminui as margens competindo com empresas que passaram pelo processo de otimização, como ainda faz com que parte do valor percebido pelo cliente seja deixado de lado.

Figura 20: Estratégia atual



Fonte: O autor

Figura 21: Como a empresa deveria se posicionar



Fonte: O autor

4.1.3. Análise SWOT

Uma vez identificado o grupo estratégico que a empresa está posicionada, partimos para uma análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A análise dá embasamento para decidir em qual grupo estratégico a empresa deve competir, comparando pontos fortes e fracos de uma empresa, sejam estruturais ou quanto à implementação da estratégia selecionada.

Figura 22: Matriz SWOT aplicada à empresa distribuidora.

Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> -Conhecimento técnico em óptica sobre as propriedades dos materiais das armações dificulta a entrada de distribuidoras de outros segmentos. -Comprar em lotes menores faz com que aumente a variedade de produtos disponíveis, aumentando o poder de barganha com o cliente. -Conhecimento em marketing digital. -Carteira com mais de dez mil lojistas. 	Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> -Comprar em lotes pequenos diminui o poder de barganha com fornecedores. -Escala menor em relação ao seu grupo estratégico. -Escassez de recursos financeiros.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> -Mudança para o posicionamento estratégico com enfoque diferenciação para aumentar o preço de venda e a margem. -Fortalecimento da posição de diferenciação no atendimento. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> -Aumento do número de concorrentes vendendo pelo whatsapp. -Desvalorização do real em relação ao dólar pressiona a margem de lucro operacional. -Mudança de posicionamento estratégico pode gerar confusão com base de clientes.

Fonte: O autor

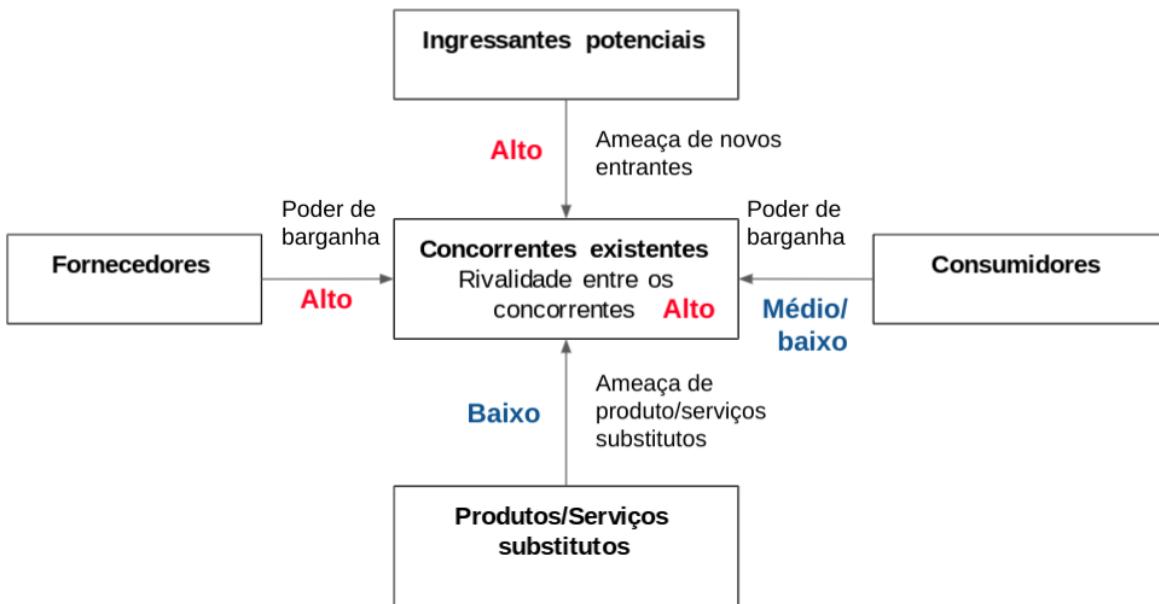
Após identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, foi feita uma análise das Forças de Porter para identificar a dinâmica da competição dentro do grupo estratégico escolhido pela empresa.

4.1.4. Forças de Porter

Buscando estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria utilizou-se uma análise das Forças de Porter. Neste grupo estratégico destaca-se a grande rivalidade entre os concorrentes existentes, alto poder de barganha dos fornecedores e ameaça de ingressantes potenciais puxada pela ameaça de

integração para frente da cadeia produtiva, a qual grandes importadores passaram a utilizar as vendas online para atingir maior capilaridade, eliminando o intermediário e alcançando maior margem. Na Figura 23, podemos visualizar um resumo sobre os impactos das Forças de Porter sobre o grupo estratégico da empresa distribuidora de armações.

Figura 23: Forças de Porter no mercado da empresa



Fonte: O autor

Ameaça de novos ingressantes: Alto. Nesse grupo estratégico e modelo de negócios a barreira de entrada é baixa. Uma vez que não há necessidade de grande volume de investimento para iniciar o negócio. Os concorrentes são numerosos e equilibrados. Além disso, existe um movimento do mercado em que os distribuidores que realizam importações em grande volume passaram a integrar a cadeia à frente utilizando canais de distribuição online, cortando o intermediário e pressionando os preços para baixo.

Poder de barganha dos fornecedores: Alto. O produto dos fornecedores é um insumo crítico para a empresa. O grupo de fornecedores é constituído por poucas companhias que importam armações da China em grande volume. Além disso, os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente uma vez que começaram a distribuir suas armações online.

Poder de barganha dos consumidores: Médio/Baixo. Se por um lado as compras representam uma fração significativa dos custos do lojista, por outro, os clientes não estão concentrados e adquirem em pequenos volumes. Além disso, os produtos da indústria não são padronizados, porém seguem tendências da moda de acordo com cores, formatos e material de confecção que são entendidos como produtos padronizados pelo lojista. Exemplificando, embora existam diferentes modelos de armações pretas para óculos de grau, masculinas, redondas e em acetato, uma vez que os requisitos de forma, gênero, cor e material foram atendidos, o produto tende a ser visto como uma commodity.

Ameaça de produtos e serviços substitutos: Baixo. Neste mercado exemplos de produtos substitutos são lentes de contato e exemplos de serviços substitutos são cirurgias de correção visual que não representam grande ameaça, a primeira por uma questão de experiência de uso e a segunda por ser um procedimento invasivo e caro. Essa indústria poderia sofrer com a ameaça do serviço substituto apenas se ocorrerem significativos avanços tecnológicos na medicina.

Rivalidade entre os concorrentes: Alta. A rivalidade entre os concorrentes pode ser entendida como alta uma vez que a barreira de entrada para novos ingressantes é baixa, o poder de barganha dos fornecedores é alto e existe ameaça de integração à frente por estes mesmos fornecedores que importam em grande volume e passaram a utilizar os mesmos canais de distribuição online do grupo estratégico.

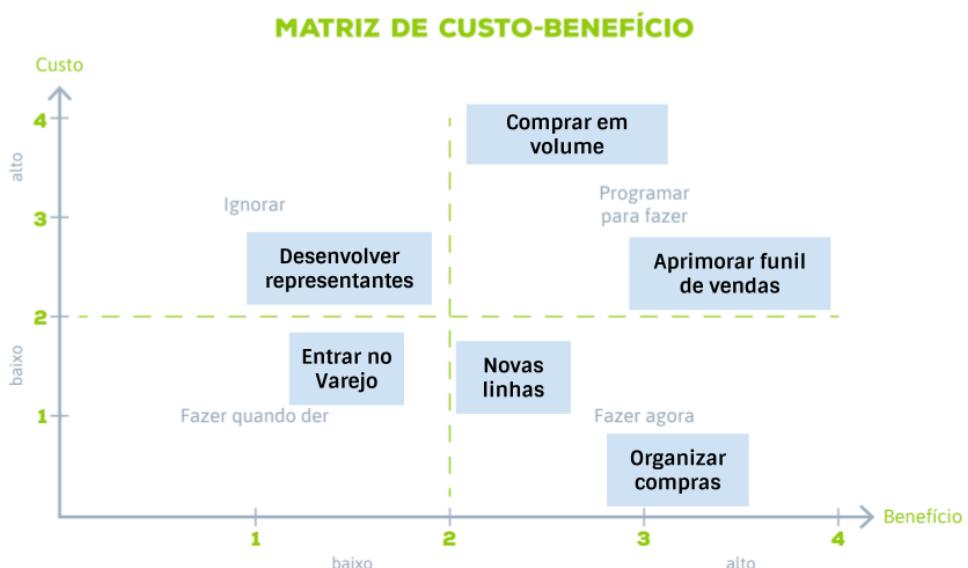
As análises das Forças de Porter mostraram que o negócio da empresa está em um mercado altamente competitivo.

4.1.5. Matriz Impacto x Esforço

Após compreender o cenário inicial foi necessário criar critérios objetivos para escolher quais projetos desenvolver. Os projetos se dividiram em ações para (i) organizar preços e compras, (ii) desenvolver novas linhas de produto, (iii) aprimorar funil de vendas, (iv) desenvolver canais de representantes, (v) preparar a empresa para comprar em grande volume e (vi) desenvolver o canal de distribuição por varejo.

Para selecionar os projetos a serem desenvolvidos utilizou-se uma matriz com duas dimensões: impacto sobre o negócio e custo. Devido a baixa disponibilidade de caixa, iniciou-se priorizando os projetos de menor custo e maior impacto.

Figura 24: Matriz para priorização de projetos



Fonte: O autor

Compreendeu-se inicialmente que para organizar as compras adequadamente, deveríamos iniciar o trabalho pelo projeto de análise da formação de preço, partindo então para a criação de novas linhas e finalizando com o aprimoramento do funil de vendas. Entretanto, conforme

exposto no Capítulo 3, foi necessário também realizar um projeto de melhoria para o controle da operação de separação e entrega de mercadorias.

4.2. Análise da formação de preços

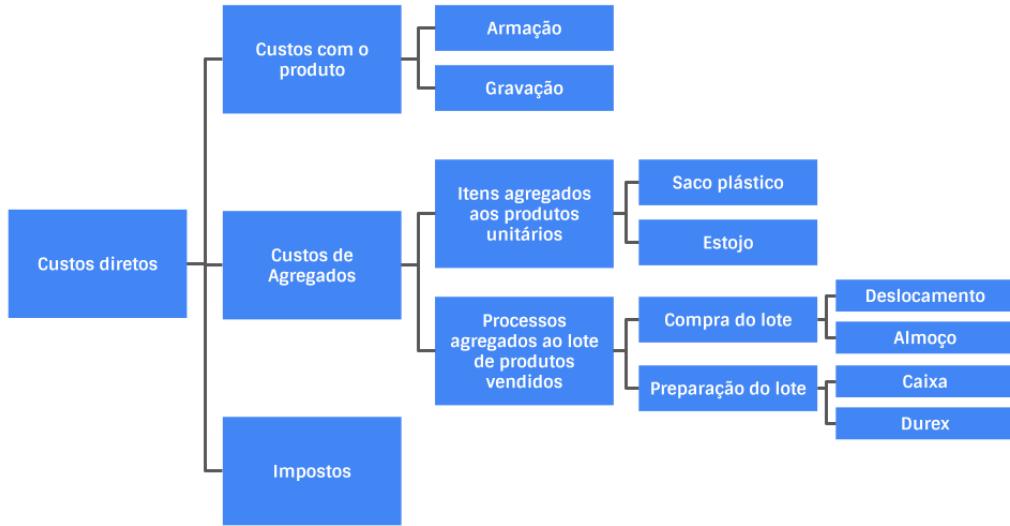
Cocluí que a política de preços não estava adequada uma vez que havia apenas duas linhas de produtos e dentro de cada uma das linhas existia uma grande variação dos custos de mercadorias vendidas.

Ao realizar uma venda, por diversas vezes os clientes escolhiam apenas os produtos mais caros daquela linha, o que pressionava a margem de lucro unitário do lote vendido para baixo. Buscou-se então, detalhar e redesenhar o modelo de custeio elaborando uma nova política de preços com a criação de novas linhas de produtos. Utilizou-se a metodologia de formação de preços com base na margem de lucro desejada e o resultado final desta etapa foi uma tabela com a especificação de acordo com cada linha de produto.

4.2.1. Análise de Custos

Para a análise de custos das mercadorias vendidas identificamos uma política de preços que dividia os produtos em duas categorias e divididas entre si de acordo com o custo de compra do produto. O custo foi decomposto em: custo com a armação, com agregados e o com impostos. Dessa forma, foi possível levantar a somatória de gastos variáveis para os produtos de cada linha de acordo com o custo da armação.

Figura 25: Fontes de custos diretos



Fonte: O autor

Na Tabela 2 abaixo é possível visualizar que o lucro operacional por armação vendida em cada uma das faixas de preço. As armações mais baratas, vendidas a R\$ 26,00 proporcionam uma margem de contribuição em um valor entre R\$ 9,95 e R\$ 3,95, sendo compradas por um valor entre R\$ 10 e R\$ 16,00. A divisão de preços em categorias é importante para facilitar a operação e alinhar as expectativas quanto à qualidade do produto, entretanto, neste modelo de precificação a empresa estava entregando produtos de maior valor agregado com um lucro mais do que cinquenta por cento menor, dentro da mesma categoria. Foi sugerido então uma nova divisão de categorias de produtos, aumentando o número de categorias para quatro. As categorias foram nomeadas de acordo com as *personas* levantadas nas entrevistas qualitativas. Noventa por cento das vendas ocorreram na categoria inferior.

Tabela 2: Modelo de precificação da empresa distribuidora adotado anteriormente

	Antiga														
Preço	26	26	26	26	26	26	26	38	38	38	38	38	38	38	38
Armação	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Agregados	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75
Imposto	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
Custos variáveis	16.05	17.05	18.05	19.05	20.05	21.05	22.05	23.65	24.65	25.65	26.65	27.65	28.65	29.65	
Lucro	9.95	8.95	7.95	6.95	5.95	4.95	3.95	14.35	13.35	12.35	11.35	10.35	9.35	8.35	

Fonte: O autor

4.2.2. Modelos de precificação

Para formar os preços e categorias de produtos, utilizamos uma composição da precificação baseada nos custos e precificação baseada no valor percebido pelo cliente. Os produtos de qualidade inferior ou que possuem poucas unidades são comprados por um valor entre dez e treze reais foram incluídos na categoria denominada *Outlet*, a fim de constituir uma categoria de preços de oportunidade. Os produtos de maior qualidade, foram incluídos na categoria *Premium*, já os produtos de qualidade intermediária foram subdivididos em duas subcategorias: custo-benefício e superior. A nova divisão permitiu uma maior previsibilidade de margem de contribuição para o lucro e um posicionamento mais claro sobre o que esperar de cada categoria.

Tabela 3: Modelo de precificação proposto em comparação com o modelo antigo

		Antiga													
Preço		26	26	26	26	26	26	26	38	38	38	38	38	38	
Armação		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Agregados		4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75
Imposto		1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
Custos variáveis		16.05	17.05	18.05	19.05	20.05	21.05	22.05	23.65	24.65	25.65	26.65	27.65	28.65	29.65
Lucro		9.95	8.95	7.95	6.95	5.95	4.95	3.95	14.35	13.35	12.35	11.35	10.35	9.35	8.35
		Outlet													
Preço		26	25	26	26	30	30	30	34	34	34	39.5	39.5	39.5	39.5
Armação		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Agregados		3.45	3.45	3.45	3.45	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75
Imposto		1.3	1.25	1.3	1.3	1.5	1.5	1.35	1.7	1.7	1.7	1.975	1.975	1.975	1.975
Custos variáveis		14.75	15.7	16.75	17.75	20.25	21.25	22.1	23.45	24.45	25.45	26.725	27.725	28.725	29.725
Lucro		11.25	9.3	9.25	8.25	9.75	8.75	7.9	10.55	9.55	8.55	12.775	11.775	10.775	9.775
Lucro %		43.3%	37.2%	35.6%	31.7%	32.5%	29.2%	26.3%	31.0%	28.1%	25.1%	32.3%	29.8%	27.3%	24.7%

Fonte: O autor

4.3. Reformulação e expansão da linha de produtos

Paralelamente com a análise de preços, foram realizadas uma série de entrevistas qualitativas com proprietários traçando o POV (*Point of View*) e a formação de quatro perfis básicos de compradores, traçando quatro Personas. Uma linha de produtos foi pensada

especificamente para cada um desses grupos. Juntamente com a tabela de preços desenvolvida anteriormente, a qual produziu um MVP (Mínimo produto viável), utilizando os conceitos presentes em A Startup Enxuta para validar a proposta de especificação desenhada.

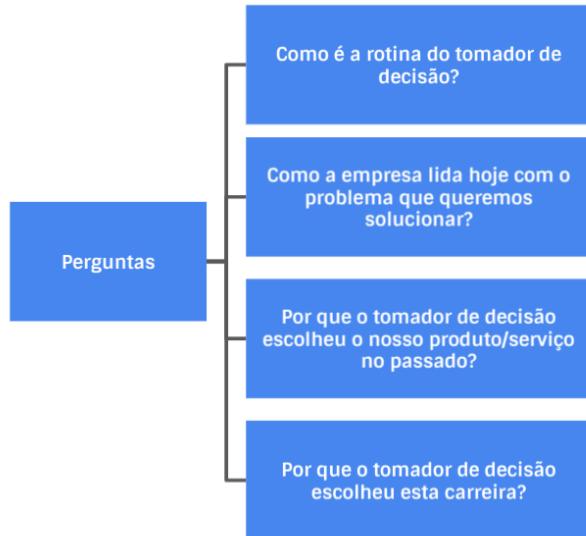
O resultado foi a confecção de um *Flyer* digital com a descrição dos produtos e preços que foram compartilhados em grupos da área a fim de medir o engajamento da cliente com cada uma dessas propostas de valor. O resultado foi mensurado através de dois indicadores: número de ordens de compra emitidas e número de compras concluídas. Com o experimento, foi possível extrair um importante aprendizado de que os clientes reconhecem diferentes linhas de produtos e valor diferenciado entre cada uma delas. Além disso, o preço das linhas superiores passaram a ancorar os preços das linhas básicas.

4.3.1. Pesquisas qualitativas

Como forma de compreender melhor o perfil do cliente que consome os produtos da empresa estudada foi conduzida uma série de vinte e três entrevistas qualitativas realizadas com clientes aleatoriamente escolhidos. Selecionamos quatro perguntas que serviram como guia para uma conversa sobre a realidade do proprietário de uma óptica.

O conteúdo das perguntas fixas compreendeu uma primeira pergunta genérica sobre as atividades realizadas no exercício da sua função, buscando identificar *Job-to-be-dones*. Também foi feita uma segunda pergunta sobre como funciona o processo de o tomador de decisão para o JBTD que a empresa distribuidora atua: colocar mercadorias à disposição. A terceira questão, buscou identificar a proposta de valor percebida pelo consumidor quando escolheu se tornar cliente da empresa. A última pergunta buscou identificar aspectos emocionais e motivacionais ligados à função.

Figura 26: Diagrama utilizado para escolher as perguntas abertas



Fonte: O autor

Na figura acima podemos visualizar um diagrama sistemático do conjunto de perguntas que queremos respostas ao abordar os tomadores de decisão, essas questões nos auxiliarão a identificar as propostas de valor e aspectos emocionais úteis para a formulação assertiva de novas linhas de produtos.

As perguntas escolhidas foram:

- 1) Como é a sua rotina na loja?
- 2) Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?
- 3) Por que escolheu a empresa?
- 4) Por que decidiu montar a loja?

Entrevistado 1 - Homem - 34 anos - Presidente Prudente/SP

Como é a sua rotina na loja?

"Geralmente é bem tranquila. Eu chego na loja uns dez minutos antes de abrir, tomo um café e abro a porta. Às vezes combino com os funcionários de chegarmos mais cedo para discutir a estratégia de alguma promoção do dia. Ajudo nos atendimentos quando precisa,

acompanho os resultados de vendas e resolvo algumas tarefas administrativas como os pagamentos e compras."

Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?

"Antes eu ia até a capital para comprar as armações, mas está ficando muito caro comprar passagem e pagar o hotel. Comprar pelos grupos de whatsapp me ajuda a economizar. A pandemia atrapalhou as viagens também, eu sou do grupo de risco e fico com medo de viajar e pegar a doença. A gente perde um pouco daquilo de pegar a armação na mão pra ver se é boa, mas no final das contas vale a pena. [sic]"

Por que escolheu a empresa?

"Eu vi o post no grupo e achei as armações bonitas e num bom preço, resolvi comprar pra testar. As armações vieram bem embaladas e com um brinde, gostei e resolvi continuar comprando."

Por que decidiu montar a loja?

"Eu trabalho com óculos desde os dezessete anos e já fui gerente em três redes em São Paulo. Peguei a rescisão do meu último emprego e investi na loja aqui na cidade onde a minha sogra morava."

Entrevistado 2 - Mulher - 47 anos - Lages/SC

Como é a sua rotina na loja?

"Muito agitada, nós temos que estar sempre nos movendo porque é o olho da dona que engorda o gado."

Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?

"Nos últimos dois anos eu só compro pela internet. Dá pra encontrar produtos muito bons a um preço ótimo sem ter que se deslocar."

Por que escolheu a empresa?

"Eu gosto de testar alguns fornecedores novos de vez em quando, sempre vejo posts da empresa nos grupos e um dia resolvi testar os produtos de vocês. Gosto que vocês gravam as armações com a marca da minha loja."

Por que decidiu montar a loja?

"Pra ganhar dinheiro né.[sic] A loja é um negócio de família, meu pai era do ramo e eu e meu marido trabalhamos na área desde 2001, mas está difícil viu. Muitas contas para pagar, pouco movimento e muito difícil lidar com a equipe."

Pergunta adicional: O que é mais difícil em lidar com a equipe?

"A pergunta deveria ser, o que não é difícil. A verdade é que quando uma vendedora tem um problema, o problema é nosso, mas quando eu tenho um problema, o problema é só meu. Não é fácil lidar com equipe de vendas viu, tem muita disputa e briga."

Pergunta adicional: Por que você começou a comprar pela internet?

"Antes eu tinha medo de comprar pela internet e me arrepender, mas depois comecei a usar o PagSeguro e ele me devolve o valor se eu não gostar da mercadoria, por isso fica mais seguro."

Entrevistado 3 - Homem - 38 anos - São Paulo/SP

Como é a sua rotina na loja?

"Tem bastante trabalho viu...[sic] ficar de olho nos funcionários e ter sempre novidades na loja para movimentar a clientela."

Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?

"As armações populares eu compro nos grupos de whatsapp e as armações de marca conhecida eu compro com os representantes."

Por que escolheu a empresa?

"A empresa sempre tem produtos novos a um preço legal. Gosto de comprar o lote de duzentas peças do injetadinho.[sic]"

Por que decidiu montar a loja?

"É um bom jeito de ganhar dinheiro, fazendo o que eu gosto e sem depender de um chefe. Depois que montei a loja consigo ter muito mais qualidade de vida."

Pergunta adicional: Por que você só compra as armações populares pelo whatsapp?

"Só é possível comprar as armações de marca conhecida pelos representantes, que eu tenho que entrar no site e fazer o pedido mínimo. Elas não vendem muito, é mais caro, mas é importante ter na loja."

Entrevistado 4 - Mulher - 32 anos - Campos dos Goytacazes/RJ

Como é a sua rotina na loja?

"Normalmente no começo do dia eu fecho o resultado do dia anterior. Preenchendo as informações no sistema até às nove horas. Depois trabalho na preparação da loja e acompanho os atendimentos, ficando no suporte aos vendedores. Ainda preciso cobrir o horário de almoço do operador de caixa. Existem tarefas que não são rotinas do dia a dia, mas fazemos periodicamente como: fazer a lista de compras, atender representantes comerciais e organizar treinamentos para o pessoal. Também faço um quadro de desempenho diário, colocando o ranking no fundo da loja."

Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?

"Até pouco tempo, a maior parte das mercadorias eu comprava no centro [da cidade] do Rio [de Janeiro] com a pandemia que a gente começou a comprar pelo whatsapp."

Por que escolheu a empresa?

"A empresa tem produtos baratos e também alguns produtos melhores, mas um pouco mais caros, eu prefiro comprar esses melhores porque dá menos dor de cabeça com os clientes."

Por que decidiu montar a loja?

"A loja não é minha, eu sou gerente contratada."

Entrevistado 5 - Homem - 38 anos - Goiânia/GO

Como é a sua rotina na loja?

"Aqui na empresa eu sou responsável por fechamento de caixa, dar suporte nas vendas, dar treinamento para a equipe, fazer compras, abrir e fechar a loja, essas coisas."

Como e por onde você costuma comprar as mercadorias da loja?

"Já faz uns dois anos que eu só compro pela internet."

Por que escolheu a empresa?

"Sou cliente antigo de vocês, comprei uma vez e fiz amizade com a [nome da empreendedora proprietária da empresa estudada]."

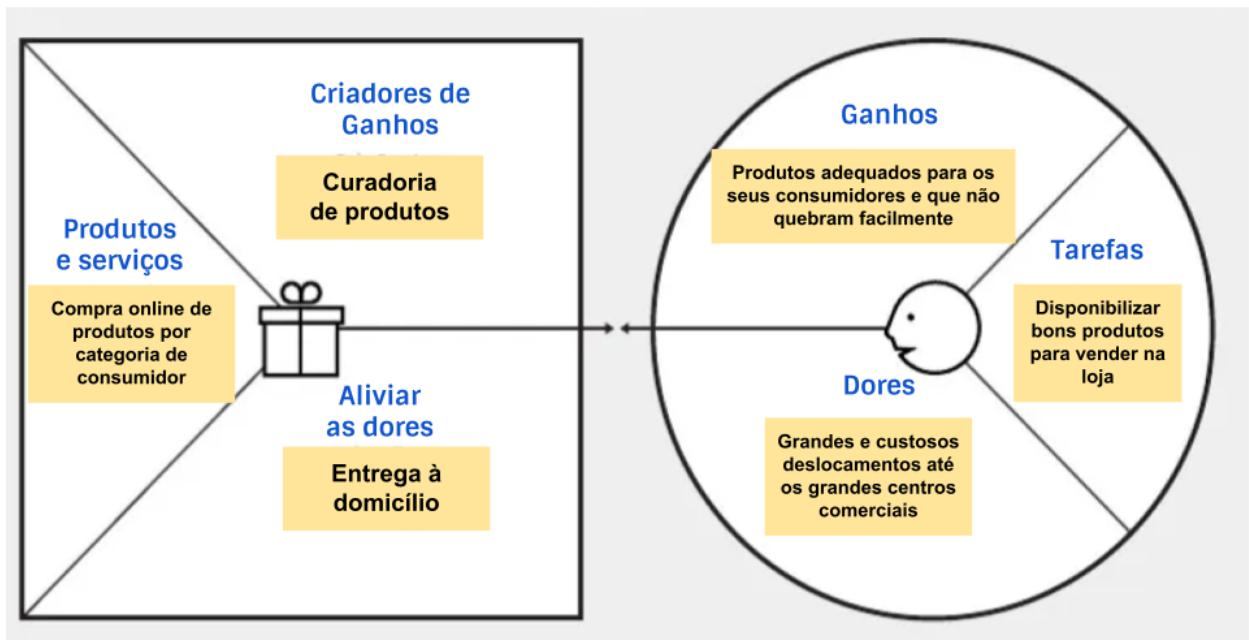
Por que decidiu montar a loja?

"A loja é um investimento, se trabalhar direito dá pra ganhar mais do que trabalhando para os outros."

4.3.2. Value Proposition Canvas

Partindo das entrevistas qualitativas foi possível compor um material de suporte à gestão denominado canvas de proposição de valor. Esta ferramenta possibilita uma melhor compreensão sobre como a empresa constrói e captura valor de seus clientes e o seu resultado pode ser visualizado na Figura 27 abaixo.

Figura 27: Canvas de Proposição de Valor



Fonte: O autor

Neste caso, a tarefa principal que a empresa distribuidora ajuda a resolver diz respeito à necessidade de disponibilizar bons produtos para se vender em uma loja. Quando dizemos bons

produtos, estamos falando principalmente em dois parâmetros de qualidade. O primeiro parâmetro diz respeito ao nível de adequação dos produtos aos desejos dos consumidores em seu formato, material de confecção, tamanho e cor. Já o segundo parâmetro de qualidade, diz respeito à percepção de maior durabilidade do produto quando comparado com produtos de mesma faixa de preço.

As principais dores associadas ao processo de escolha de mercadorias dizem respeito a um segmento específico de clientes: ópticas do interior do Brasil que ficam longe dos grandes centros comerciais.

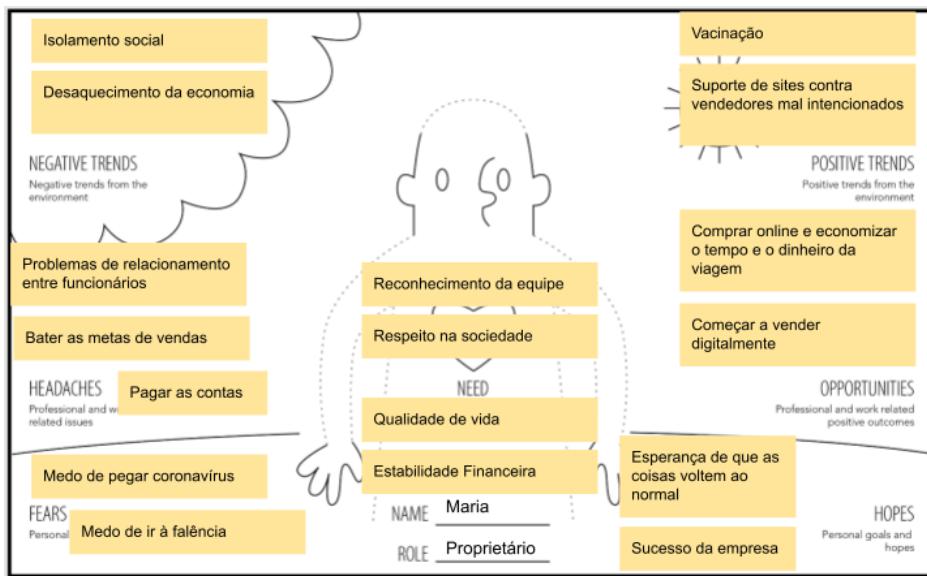
Portanto, a empresa pode construir valor para os seus consumidores ao fornecer uma curadoria de produtos capaz de se alinhar aos critérios utilizados pelos varejistas ao escolher uma armação. Além disso, a empresa é capaz de aliviar as dores do deslocamento aos grandes centros que decorrem em custos com estadia, passagens e tempo de viagem ao entregar os produtos via correios.

Os *insights* obtidos através desta análise possibilitaram o entendimento que o principal valor percebido pelos clientes diz respeito à curadoria e comodidade, no entanto não foi possível identificar se as empresas buscavam produtos com maior nível de diferenciação ou produtos com o menor custo possível. Para aprender sobre qual deveria ser o perfil de produtos majoritariamente distribuídos elaborou-se o mínimo produto viável, cujo experimento foi detalhado no item 4.3.5.

4.3.3. Persona Canvas

A partir das entrevistas qualitativas buscou-se preencher e utilizar o mapa de empatia apresentado abaixo. A qual busca-se levantar tendências positivas e negativas que influenciam o comportamento do cliente. Bem como levantar dores, medos, oportunidades e esperanças. Além de buscar entender quais são as necessidades do consumidor.

Figura 28: Persona Canvas preenchido



Fonte: O autor

Destacam-se nesse contexto questões relativas ao isolamento social, desaquecimento da economia, a política de vacinação e a popularização das vendas online com o crescimento de serviços como o PagSeguro. O proprietário sente-se pressionado pelo desempenho da loja e lida constantemente com problemas de relacionamento entre a equipe de vendas. Busca estabilidade financeira e qualidade de vida.

4.3.4. Segmentos de clientes

Com base nas entrevistas foi possível identificar três perfis de compradores: (i) Clientes que procuram produtos populares e baratos, (ii) Clientes que buscam variedade a um preço competitivo e (iii) Clientes que buscam produtos com maior valor agregado. Como ponto em comum, os três perfis de clientes buscam a economia com custos de deslocamento e estadia até os grandes centros comerciais. Identificou-se que o empreendedor típico da área trabalha no mercado há quase vinte anos e abriu a loja como forma de buscar uma maior estabilidade financeira e qualidade de vida. Durante boa parte do tempo foi resistente quanto a realizar compras online, mas com a ascensão de serviços de proteção ao consumidor e a pandemia se viu

obrigada a começar a realizar compras online. Compra seus produtos de diferentes fornecedores através de grupos de whatsapp feitos para conectar lojistas e fornecedores de produtos.

4.3.5. Mínimo produto viável

A partir dos três perfis de consumidores e as quatro faixas de preço criamos quatro linhas de produtos, denominadas Outlet, Custo-benefício, Superior e Premium. Para validar o conceito utilizamos a metodologia do mínimo produto viável. Foi produzida uma arte virtual expondo os conceitos das linhas de produto com os preços sugeridos. Uma versão dessa arte pode ser visualizada na Figura 29 abaixo.

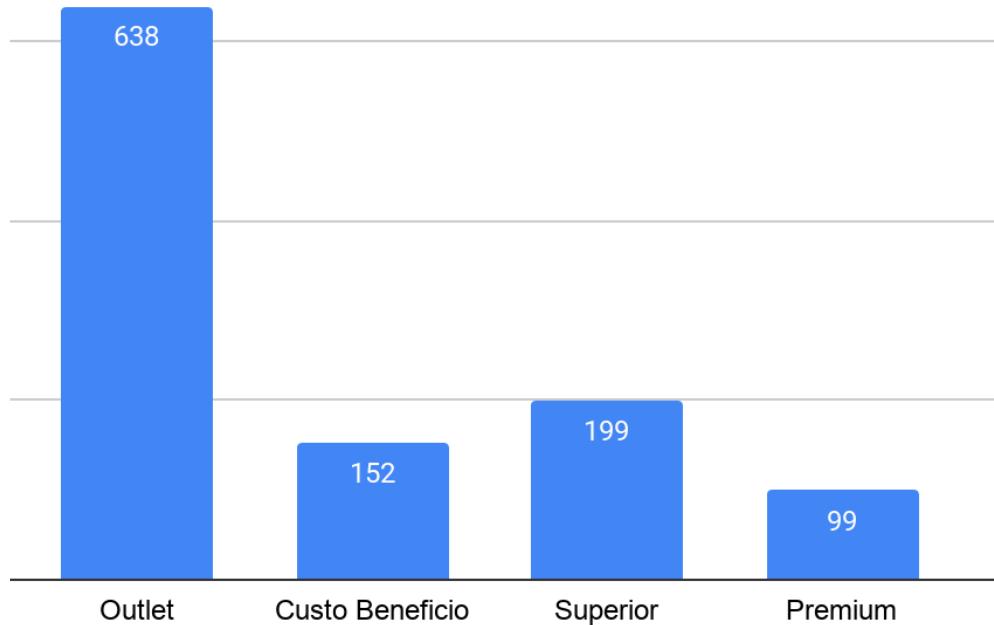
Figura 29: Arte de divulgação das linhas de produtos



Fonte: O autor

Após a confecção da arte, ela foi exposta em dezesseis grupos de whatsapp contendo um total de 3254 contatos. A ação gerou trinta e cinco pedidos de orçamento com dezenove vendas, totalizando 1088 produtos vendidos em um prazo de trinta dias. As vendas nos quatro meses anteriores haviam alcançado no máximo 668 peças. O experimento validou o conceito das linhas de produto e dividiu os segmentos de clientes em dois perfis prioritários: (i) Clientes que procuram produtos populares e baratos, (ii) Clientes que buscam variedade a um preço competitivo

Gráfico 1: Produtos vendidos por linha



Fonte: O autor

Destacou-se o domínio da linha *Outlet*, seguida das linha superior, custo benefício e em último lugar de vendas a linha Premium.

O resultado desta etapa foi a confecção de um *Flyer* digital com a descrição dos produtos e preços que foram compartilhados em grupos da área a fim de medir o engajamento da cliente com cada uma dessas propostas de valor. A resposta dos clientes foi mensurada através do número de compras concluídas e do número de peças vendidas por categoria. Com o

experimento, foi possível extrair um importante aprendizado de que os clientes reconhecem diferentes linhas de produtos e valor diferenciado entre cada linha. Além disso, o preço das linhas superiores passaram a ancorar os preços das linhas básicas.

4.4. Controle da operação de separação e entrega da mercadoria

Com uma proposta de valor mais clara para cada uma das linhas de produtos e precificação ajustada, houve um aumento da demanda para os meses de Outubro e Novembro de 2020, chegando a dobrar o número de pedidos tomados. Com o aumento do número de vendas, aumentaram também o número de reclamações e pedidos de devolução do dinheiro de forma desproporcional ao apresentado anteriormente, o que foi entendido como uma diminuição da confiabilidade da operação.

Uma investigação mais aprofundada, realizada pelo autor deste relatório em conjunto com a equipe de atendimento ao consumidor e tabulação de dados, utilizou-se novamente o Diagrama de Ishikawa, buscando-se as causas para o aumento dos cancelamentos. A análise demonstrou que problemas com a separação das peças e não cumprimento do prazo de envio eram os responsáveis pela redução da satisfação dos clientes. A empresa não possuía processos ou procedimentos padronizados para evitar erros durante a embalagem das peças. Esses erros vieram a se repetir causando prejuízos financeiros e redução de credibilidade perante a clientela.

Para melhor compreender o serviço de envio e com o objetivo de garantir a conformidade e a redução do *Lead Time*, utilizou-se da ferramenta *Service Blue Print* para mapear as atividades necessárias. Compreendendo todos os pontos de contato do cliente com a empresa, desde o momento em que o cliente emite o pedido de compra, até o recebimento da encomenda em sua loja. Além do mais, foi desenvolvida uma planilha para guiar o processo de compras de mercadorias, evitando erros de pedidos.

Foi possível obter aprendizados como: este modelo de negócios depende de um estoque mínimo, de um forte relacionamento com fornecedores e precisa de dinheiro em caixa para arcar com os custos de possíveis devoluções. Foi possível obter a compreensão dos níveis mínimos necessários para manter a operação sem desgastar a credibilidade da marca. Foram levantadas

necessidades de investimento para a melhoria da operação que serão abordadas com mais detalhes no item 4.7.

4.4.1. Definição de parâmetros para a operação

As mudanças na precificação e proposta de valor das novas linhas de produtos causaram mudanças positivas no caixa da empresa, o número de pedidos passou de dez para vinte. Porém a taxa de devolução de pedidos também dobrou, acompanhando a duplicação no número absoluto de pedidos fechados. No mês base, aconteceram dez vendas com apenas um cancelamento, já no mês posterior às mudanças nas linhas de produtos ocorreram vinte vendas, mas com quatro cancelamentos. Esses cancelamentos foram entendidos como uma queda na qualidade da operação.

Embora o número total de cancelamentos tenha sido quatro, um número maior de clientes manifestou insatisfação. Uma investigação com os clientes que fizeram reclamações mapeou os seguintes erros entre os vinte pedidos:

- Atraso no envio (8 clientes).
- Envio de modelos que os clientes não pediram (4 clientes).
- Envio equivocado de mercadorias entre clientes (troca entre endereços de dois pedidos) (2 clientes).
- Envio de armações com pequenos defeitos (1 cliente).

4.4.2. Service Blueprint

Com o aumento da demanda ocasionado pela adequação das propostas de valor, juntamente com o aumento da margem de lucro operacional por produto vendido a empresa passou a lucrar mais, porém novos problemas apareceram no âmbito do controle da operação gerando custos que afetam o lucro operacional negativamente, principalmente através do aumento da taxa de devolução de pedidos. Quando um cliente recebe as suas mercadorias mas não se vê satisfeito, ele pode cancelar o pedido em um prazo de até sete dias. Esse cancelamento

gera prejuízos financeiros para a empresa, pois precisa arcar com os custos logísticos, além de realizar a devolução do dinheiro e imobilizar o seu capital através de aumento do estoque de produtos. Por diversas vezes o comprador havia solicitado a gravação das mercadorias com a sua marca, quando esse pedido é cancelado o prejuízo é ainda maior porque a distribuidora não pode vender estes produtos para outros clientes.

Para medir o controle da operação estabeleceu-se os seguintes indicadores: taxa de devolução, *lead time* e a taxa de erros no envio. Utilizamos a ferramenta Service Blueprint para mapear todas as atividades realizadas durante e entre os pontos de contato com o cliente. As atividades ocorrem em quatro linhas paralelas, representadas pelas ações de cada um dos envolvidos.

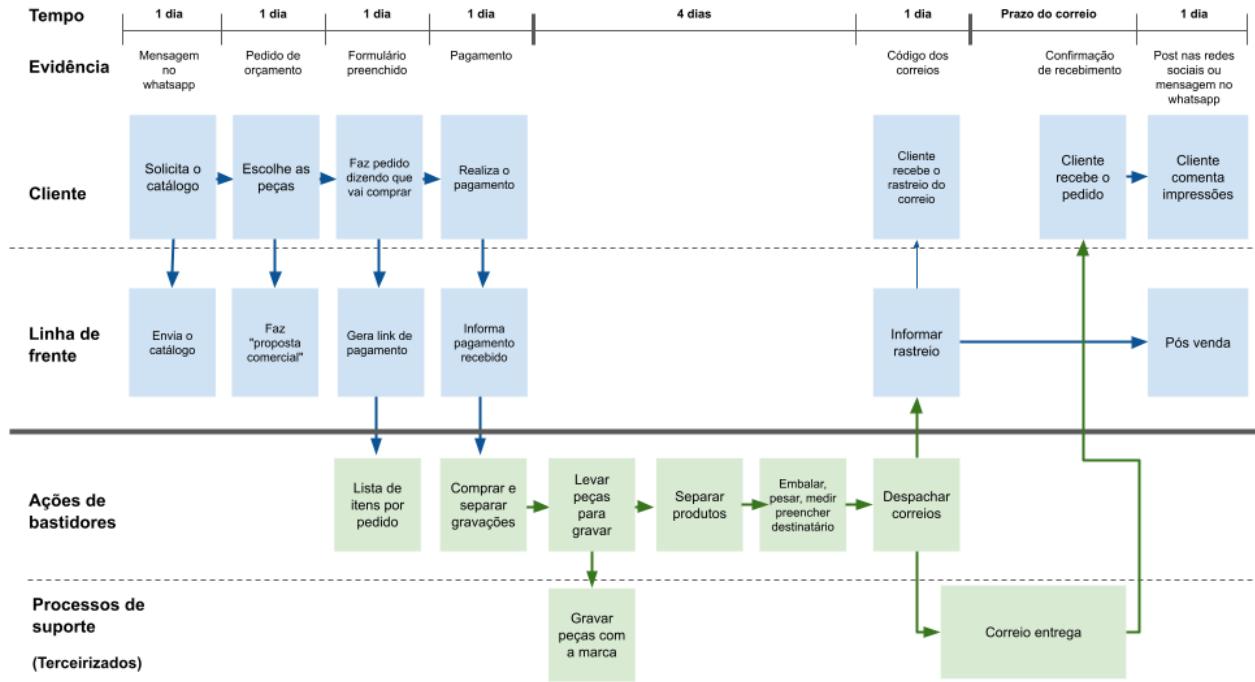
A primeira linha diz respeito às ações dos clientes, como receber o catálogo de produtos, escolher armações e fazer o pedido.

A segunda linha, diz respeito às ações realizadas pela linha de frente da distribuidora, ou seja, ações que o cliente interage ou é capaz de visualizar como "enviar proposta comercial", "gerar link de pagamento" e "informar o recebimento do pagamento".

Na terceira linha do *Service Blueprint*, estão representadas as ações de dentro da empresa que não estão visíveis ao consumidor, tais como "formar lista de produtos pedidos", "Comprar e separar armações" e "Levar peças para a gravação da marca", essas ações ficam por trás da linha de visibilidade, são atividades importantes para que o serviço aconteça, porém que não são pontos de contato com o consumidor.

A quarta linha desenhada corresponde às ações que são realizadas por empresas terceirizadas, como a "Gravação das peças" e o "Transporte via correio".

Figura 30: Fluxo de atendimento identificado

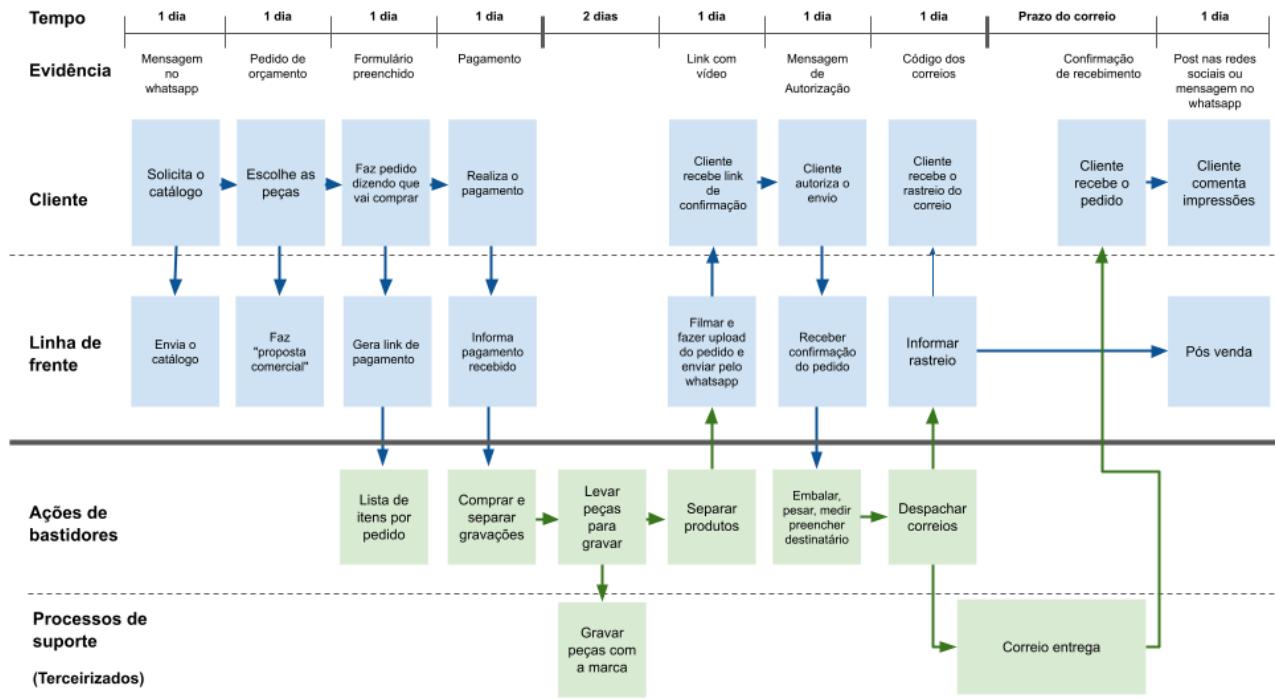


Fonte: O autor

Após identificar o fluxo de atendimento do serviço verificou-se que o maior intervalo de tempo entre pontos de contato com o cliente ocorre entre a realização do pagamento pelo cliente e o recebimento do rastreio da transportadora, podendo chegar a um total de quase seis dias corridos entre as ações.

As principais falhas de envio acontecem nesse intervalo de tempo ao listar e comprar as peças erradas, erros nas gravações, erros de separação de produtos e erros de expedição com a transportadora. Para minimizar as falhas que ocorreram foi sugerida a inclusão de etapas intermediárias de aprovação do cliente, disponíveis na Figura X abaixo.

Figura 31: Fluxo de serviço proposto



Fonte: O autor

Esse novo mapeamento de atividades leva a uma maior compreensão sobre as etapas envolvidas na prestação do serviço possibilitando mapear falhas no processo. O maior conhecimento sobre as atividades ainda proporciona um maior controle sobre o tempo que um pedido leva para ser processado, preparado e enviado, permitindo um melhor ajuste nos acordos comerciais, uma vez que a expectativa de recebimento do produto estará melhor alinhada com a realidade.

Os próximos passos foram a averiguação do tempo que a mercadoria leva para ser processada internamente, desde o momento em que o pedido é confirmado até o momento em que ela sai da empresa.

Adicionar as etapas de validação das mercadorias também zerou o número de reclamações por envio equivocado de mercadorias por enviar um modelo errado ou troca de pedidos entre clientes. Clientes manifestaram opiniões positivas com o aumento da transparência durante o processo de preparação da mercadoria.

4.4.3. Cálculo de Lead Time

Para calcular o *Lead Time*, consideramos o tempo total entre o pagamento do cliente e a entrega da mercadoria. O tempo entre o pagamento do cliente e a confirmação do pagamento pelo financeiro da empresa foi definido como o tempo de reação, já o tempo entre a confirmação do pagamento, passando pela preparação para a compra e o despacho da mercadoria para o correio foi definido como o tempo de processamento. Nesta análise, consideramos como objeto de estudo o intervalo de tempo entre a confirmação do pagamento e o envio pela transportadora.

A coleta dos dados se deu através de uma planilha onde anotou-se a data de início do pedido e a data de envio para cada um dos pedidos realizados no mês. O objetivo foi inicialmente encontrar o tempo médio de processamento para então poder criar planos de melhoria no serviço. No mês estudado ocorreram quinze vendas, com tempo médio até o envio de oito dias, embora as atividades poderiam ser realizadas em um período de até cinco dias. O maior número de atrasos ocorreu para pedidos de até cinquenta peças. Este fato ocorreu devido à necessidade de agrupamento de pedidos de diferentes clientes de forma a totalizar grupos de até duzentas peças.

Em um primeiro momento, não buscamos reduzir o *Lead Time* total, mas sim obter informações para direcionar o prazo de envio de acordo com a quantidade de peças compradas, mantendo os clientes satisfeitos ao atender os prazos acordados.

Tabela 4: Prazo para o envio sugerido de acordo com o número de peças do pedido

Peças	Prazo para envio (<i>Lead Time</i>)
30 a 49	11
50 a 99	9
100 a 149	8
150 a 199	7
200 a 299	6
300 a 399	7
400	8

Fonte: O autor

Após estabelecer os prazos de envio de acordo com o tempo necessário para processar os pedidos, houve redução para zero no número de atrasos, ao mesmo tempo que não comprometeu o número de pedidos mensal.

4.5. Estabelecimento e otimização do processo de vendas

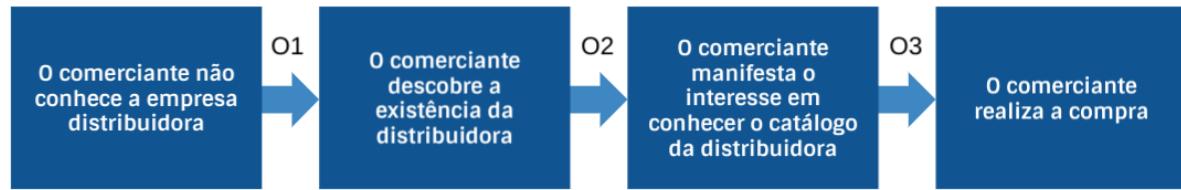
Após realizar os ajustes no lucro líquido unitário por linha e no controle da operação, foi possível abordar o próximo tópico: elevar o nível de vendas para um patamar necessário para garantir que o lucro líquido da empresa atingisse um patamar mínimo capaz de sustentar a operação. Para tal, em novembro de 2020, utilizou-se os conceitos encontrados no livro *Predictable Revenue*, a fim de construir uma máquina de vendas capaz de produzir repetidamente o número alvo de vendas ao mês.

Foi elaborado um funil de conversão de acordo com as etapas de um processo de vendas. Esse processo compreende inicialmente o momento de identificação de uma oportunidade; partindo para a etapa em que o possível cliente toma conhecimento da existência da empresa; manifesta interesse por conhecer os produtos, faz um pedido de orçamento, realiza o pedido e então finalmente efetua o pagamento. O objetivo passou a ser fortalecer os canais de aquisição de clientes, promovendo uma melhora da conversão entre os estágios bem como um aumento do número de oportunidades identificadas no topo do funil.

4.5.1. Estabelecer Funil de conversão

Uma das formas de se entender uma venda é compreender a mesma como um processo de transformação de um potencial interessado em um cliente recorrente. No caso da distribuidora estudada, o processo de vendas pode ser entendido como a somatória de três operações de transformação: (i) a descoberta do contato de um comerciante proprietário de uma óptica e o contato inicial com o cliente, fazendo com que a empresa seja conhecida pelo potencial comprador; (ii) a manifestação do interesse inicial pelo cliente através da requisição de catálogo de produtos; (iii) o processo de escolha culminando na realização de uma compra.

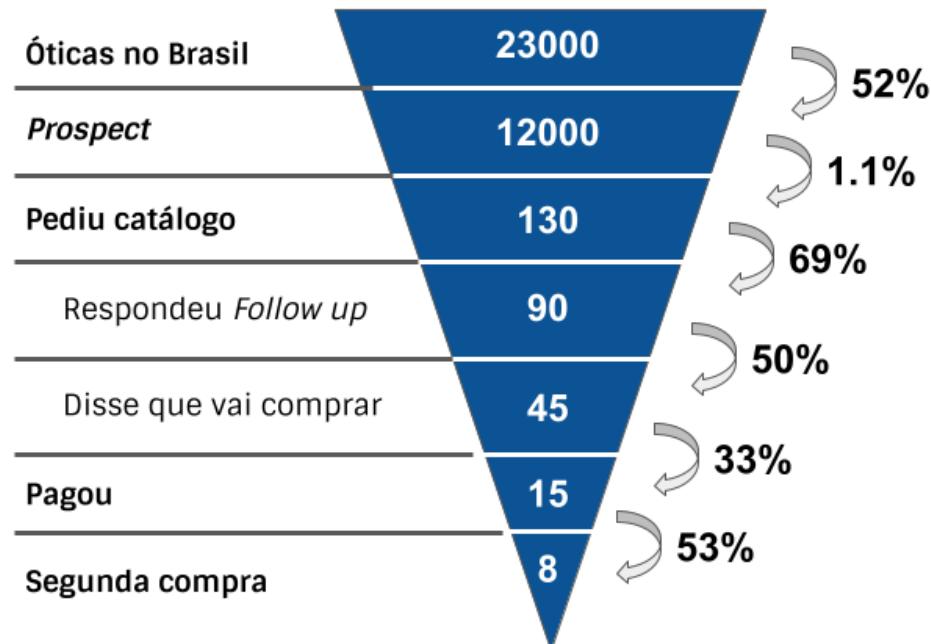
Figura 32: Etapas de transformação de um comerciante proprietário que realiza uma compra com a empresa distribuidora.



Fonte: O autor

Como forma de gerir a performance comercial da empresa, podemos visualizar os contatos em um encadeamento, mensurando o número de comerciantes que estão presentes em cada uma das etapas do funil. Para o mês de novembro de 2020, levantou-se os seguintes dados mostrados na Figura 33 abaixo.

Figura 33: Funil de conversão entre etapas para o processo de vendas.



Fonte: O autor

A primeira linha do funil de conversão corresponde ao número total de ópticas no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Ópticas existem vinte e três mil ópticas no mercado brasileiro. A segunda linha, diz respeito à base de dados que a empresa distribuidora, em sua base de dados a empresa possui cerca de doze mil contatos. A terceira linha do funil de conversão trata sobre o número de comerciantes que solicitaram catálogo no mês de novembro de 2020. Já as terceiras, quartas e quintas linhas mensuram o desempenho do atendimento até que o cliente efetivamente pague o seu produto. A última linha mostra o número de clientes que estão realizando uma segunda compra e busca medir a recorrência de atendimento.

Analizando as taxas de conversão entre as etapas ao longo do tempo podemos identificar pontos de melhoria para então aumentarmos o número total de compras realizadas e portanto o número de vendas, aumentando então o lucro operacional.

Para melhorar a conversão entre o pedido do catálogo e a compra efetiva adicionou-se uma etapa de contato com o cliente um dia após o envio. Além disso, verificou-se que cerca de dois terços dos comerciantes que afirmavam que iriam realizar uma compra acabavam por desistir. Esse número foi considerado fortemente expressivo e apresenta um grande potencial de melhoria da performance de conversão. Atualmente, após o cliente escolher as peças, a empresa precisa coletar os dados do cliente e então gerar um boleto ou combinar uma transferência. No futuro pode-se estudar a possibilidade de utilizar algum serviço que permita que o cliente pague sozinho sem a necessidade de atendimento humano.

4.5.2. Criação de outros canais

Uma forma altamente efetiva de aumentar o número de vendas é aumentar o número de consumidores que tomam consciência da existência da empresa distribuidora. Para isso, buscou-se a formalização de parcerias com empresas de outros mercados que atendem o mesmo segmento de clientes. Optou-se por iniciar uma parceria com uma empresa distribuidora de software conhecida no mercado óptico. Essa ação aumentou em vinte por cento o número de vendas mensais.

4.6. Levantamento das necessidades de investimento

Em Dezembro de 2020, após verificar oportunidades de melhoria do desempenho da operação e do processo de vendas identificou-se a necessidade de investimento em equipamentos, contratação de serviços e capital de giro para financiar recebimentos a prazo e cobrir possíveis desistências. Realizou-se então, uma análise mais criteriosa para mensurar de forma concreta essa necessidade de investimentos. Essa etapa compreendeu o Cálculo de estoque de segurança, cálculo de capital de giro e cotação de equipamentos. Além disso, foi realizado o levantamento dos custos administrativos e levantamento de custos com recursos humanos.

O resultado foi apresentado em uma planilha com as necessidades de investimento. Uma vez que foi possível identificar o quanto a empresa precisaria de investimento para contornar as dificuldades no controle da operação e vendas para elevar o nível de serviço, passa a ser relevante a análise para descobrir o quanto a empresa vale e como financiar esse investimento.

4.6.1. Estoque de segurança em produtos

Optou-se por não utilizar um modelo de negócios com estoques de forma a ampliar as opções para o consumidor final, utilizando os catálogos de grandes distribuidoras. Vale ressaltar que essa escolha aumenta o prazo de entrega, uma vez que quando realizamos uma venda, ainda não possuímos a mercadoria em mãos. Caso os novos prazos de envio começem a ser rejeitados pela clientela, caberá uma nova análise buscando mensurar o giro de estoque por categoria de produtos.

4.6.2. Necessidades de Capital de giro

A empresa não realiza recebimentos a prazo, porém precisa de capital para financiar as desistências que ocorrem entre dez e vinte por cento das vendas. Para mensurar o capital necessário para cobrir essas desistências aplicamos um modelo de estoque de segurança, onde o que deve ser estocado é o capital e o tempo de reposição diz respeito ao intervalo de dias entre vendas. Aplicou-se o modelo de estoque de segurança determinístico para demanda máxima e

fornecedor não confiável. Os dados foram coletados em março de 2021 e podem ser visualizados na tabela abaixo.

Tabela 5: Vendas Março de 2021

Dia	Valor Total [R\$]	Tempo entre vendas [dias]	Dia	Valor Total [R\$]	Tempo entre vendas [dias]
01/03/21	1203.64	0	15/03/21	2230.00	0
05/03/21	678.00	4	18/03/21	1050.00	3
06/03/21	3946.00	1	23/03/21	2740.00	5
06/03/21	1845.00	0	23/03/21	2140.00	0
08/03/21	1459.00	2	25/03/21	2039.00	2
09/03/21	8600.00	1	27/03/21	3712.00	2
11/03/21	1730.00	2	27/03/21	900.00	0
14/03/21	1384.00	3	28/03/21	925.00	1
15/03/21	847.00	1	29/03/21	715.00	1
15/03/21	1570.00	0	30/03/21	1010.00	1

Fonte: O autor

Os dados de interesse foram:

Valor de venda máximo = R\$ 8600,00

Valor venda médio = R\$ 2036,18

Tempo Máximo entre vendas = 5

O cálculo realizado foi:

Caixa de segurança = $(VMáx - Vmédio) * TMáx$

Caixa de segurança = $(8600 - 2036,18) * 5$

Caixa de segurança = R\$ 32819.10

O resultado foi a identificação da necessidade de R\$ 32.819,10 necessários para serem reservados como caixa de segurança para repor as desistências de compras. Quando um cliente

realiza a desistência do atendimento, esse caixa executa a compra da mercadoria que passará a ser priorizada no processo de vendas, quando vendida, o valor destinado para a compra retoma ao caixa, reiniciando o ciclo.

Além do capital necessário para realizar as devoluções, existe ainda o capital necessário para realizar investimentos em equipamentos, custos administrativos e recursos humanos abordados nos próximos tópicos.

4.6.3. Necessidades de investimento em equipamentos

Dentre os equipamentos necessários para um ganho de eficiência operacional, estão a compra de uma impressora térmica para etiquetas e um *smartphone* para backup dos contatos e grupos comerciais no *whatsapp*. Desta forma, os custos com equipamentos são estimados em R\$ 2.400,00.

4.6.4. Custos fixos administrativos

Os custos administrativos compreendem o valor da mensalidade do contador, software de gestão de vendas, aluguel de escritório e contas em geral. Os valores estimados somam R\$ 4.800,00 reais por mês.

4.6.5. Necessidades de investimento em recursos humanos

Os custos com recursos humanos diz respeito aos salários de funcionários e pró labore da empreendedora. Os funcionários seriam um estoquista e um representante de vendas. Segundo o site Glassdoor, o salário médio mensal de um estoquista é R\$ 1.421,00 e o salário médio mensal de um representante comercial é de R\$ 3.333,00. Utilizou-se um fator multiplicador de 1,8 para calcular encargos trabalhistas e décimo terceiro salário, totalizando R\$ 8.557,20 mensais para funcionários e um pró labore de R\$6.000,00 para a empreendedora. Totalizando R\$ 14.557,20 por mês.

4.7. Análise Financeira e avaliação da empresa

Em Janeiro e Fevereiro de 2021, após descobrir o valor de capital que a empresa precisava, foi possível partir para o próximo passo de estimar o valor presente líquido da empresa, para então avaliar as condições de financiamento dessa expansão. Levantou-se dados históricos para analisar e projetar um fluxo de caixa, analisando também a nova estrutura de custos e então realizando o *Valuation* da empresa através do método do fluxo de caixa descontado para chegar em seu Valor presente líquido.

Foi realizada também uma análise de levantamento das opções de financiamento a fim de responder a pergunta sobre o que faria mais sentido: buscar um financiamento no banco ou a captação através de investidor anjo? Optou-se pelo investidor anjo por acreditar que esta opção é a que melhor atende o *trade off* entre o custo de financiamento e risco individual de curto prazo.

4.7.1. Análise do Fluxo de caixa

A análise do fluxo de caixa ocorreu em duas etapas, a primeira delas buscou o histórico de vendas do último ano, partindo de junho de 2020 até o mês de maio de 2021. Ele serviu como base para a projeção de crescimento para os próximos cinco anos.

4.7.1.1. Histórico de receita mensal

Entre Junho e Agosto de 2020 a receita média mensal foi de R\$ 16.338,67, em Setembro de 2020, com as mudanças nas políticas de preço e divisão das linhas de produtos, a empresa apresentou um crescimento expressivo de 83,2% na receita mensal em relação a média do trimestre anterior. Em Outubro de 2020 houve um segundo aumento expressivo de 30,5% na receita mensal. A partir de Novembro de 2020 o faturamento mensal continuou orbitando em torno dos R\$ 40.000,00 ao mês. O valor total de receita no período foi de R\$ 399.027,00. Embora em Novembro de 2020 a empresa tenha estabelecido um maior controle sobre o seu processo de vendas, o volume de vendas não cresceu pois a capacidade de atendimento atingiu o seu limite. Para atender um maior volume de vendas, será necessário o investimento em recursos humanos.

Tabela 6: Receita mensal da empresa distribuidora entre Junho/20 e Maio/21

Mês	Jun/20	Jul/20	Ago/20	Set/20	Out/20	Nov/20	Dez/20	Jan/21	Fev/21	Mar/21	Abr/21	Mai/21
Receita [R\$]	16125	17234	15657	29930	39064	40723	42135	38124	39260	40245	39240	41290

Fonte: O autor

4.7.1.2. Projeção de receita mensal

Para realizar a projeção da quantidade de peças vendidas por mês nos próximos cinco anos partimos da média da proporção de peças vendidas entre as quatro categorias nos últimos seis meses, apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7: Proporção entre vendas e preço médio de venda nos últimos seis meses

Linha de produtos	Outlet	Custo benefício	Superior	Premium
Percentual da categoria	58.6%	14.0%	18.3%	9.1%
Preço de venda [R\$]	25,00	30,00	34,00	39,50

Fonte: O autor

Partindo agora da proporção entre a quantidade de peças vendidas por mês por categoria, consideramos um aumento no número de vendas de 50% ao ano nos três primeiros anos, chegando então ao equilíbrio.

Tabela 8: Projeção de peças vendidas nos seis primeiros anos

Linha de produtos	Número médio de peças vendidas por mês por categoria					
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Premium	134	201	301	451	451	451
Superior	269	403	605	907	907	907
Custo Benefício	205	308	462	693	693	693
Outlet	862	1293	1939	2909	2909	2909
Total	1470	2205	3307	4961	4961	4961

Fonte: O autor

Com uma projeção do número médio de peças vendidas por mês para os próximos seis anos e o preço de venda por categoria, chegamos na Tabela 9 que relaciona a receita anual de cada um dos seis períodos à frente. A receita anual no ano zero considera que o desempenho em vendas alcançado nos últimos seis meses será repetido durante os próximos doze meses. Essa premissa busca dar folga para que a empresa realize os ajustes necessários na operação durante o primeiro ano, evitando um crescimento de forma tão acelerada que diminua fortemente a qualidade de atendimento ao consumidor, aumentando a taxa de cancelamentos.

Destacam-se as receitas provenientes das categorias Outlet e Superior, correspondendo a 73% do faturamento da empresa.

Tabela 9: Projeção de receita por categoria

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA TOTAL	505560	758340	1137510	1706265	1706265	1706265
Premium	63393	95089	142633	213950	213950	213950
Superior	109683	164524	246786	370179	370179	370179
Custo Benefício	73922	110882	166323	249485	249485	249485
Outlet	258563	387845	581767	872651	872651	872651

Fonte: O autor

Após levantarmos a projeção de receita para os próximos seis períodos, partimos para uma análise da estrutura de custos e despesas que serão apresentadas no próximo ítem.

4.7.2. Análise da estrutura de custos

A estrutura de custos foi dividida entre despesas fixas, despesas variáveis e investimentos em caixa e equipamentos.

Tabela 10: Despesas da empresa distribuidora

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(-) TOTAL DESPESAS	-627967	-772980	-1043329	-1481251	-1481251	-1481251
Equipamentos e caixa	-35219					
(-) Despesas Fixas	-232284	-232284	-232284	-264684	-264684	-264684
Salário	-174684	-174684	-174684	-207084	-207084	-207084
Aluguel	-57600	-57600	-57600	-57600	-57600	-57600
(-) Despesas Variáveis	-360464	-540696	-811045	-1216567	-1216567	-1216567
Custo de mercadoria vendida (com imposto embutido)	-360464	-540696	-811045	-1216567	-1216567	-1216567

Fonte: O autor

4.7.3. Avaliação por Fluxo de Caixa Descontado

Após levantarmos o total de receitas e despesas anuais por categoria de produtos para os próximos seis anos, chegamos ao lucro anual da operação por período, apresentados na Tabela 11 abaixo.

Tabela 11: Fluxo de caixa para os próximos seis anos da empresa.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Perpetuidade
(+) TOTAL DE RECEITAS	505560	758340	1137510	1706265	1706265	1706265	
Premium	63393	95089	142633	213950	213950	213950	
Superior	109683	164524	246786	370179	370179	370179	
Custo Benefício	73922	110882	166323	249485	249485	249485	
Outlet	258563	387845	581767	872651	872651	872651	
(-)TOTAL DE DESPESAS	-552133	-659229	-872702	-1225311	-1225311	-1225311	
Investimentos	-35219						
Despesas Fixas	-232284	-232284	-232284	-264684	-264684	-264684	
Salários	-174684	-174684	-174684	-207084	-207084	-207084	

Aluguel e contas	-57600	-57600	-57600	-57600	-57600	-57600	
Despesas Variáveis	-284630	-426945	-640418	-960627	-960627	-960627	
CMV	-284630	-426945	-640418	-960627	-960627	-960627	
= LUCRO BRUTO OPERACIONAL	-46573	99111	264808	480954	480954	480954	
(-) Impostos	-75834	-113751	-170627	-255940	-255940	-255940	
= LUCRO LÍQUIDO	-122407	-14640	94181	225014	225014	225014	2102935

Fonte: O autor

Com os valores do lucro líquido anual esperado utilizou-se o método do fluxo de caixa descontado para avaliar a empresa. Utilizou-se um custo ponderado de capital como 26,56% que será detalhado no próximo tópico. Enquanto a taxa interna de retorno atingida foi de 90% ao ano, viabilizando o negócio.

Tabela 12: Taxa interna de retorno, custo ponderado de capital e valor presente líquido

TIR	90%
Wacc	26.56%
VPL [R\$]	556.638,46

Fonte: O autor

O Valor presente Líquido do empreendimento foi avaliado como R\$ 556.638, enquanto o capital necessário para a execução do projeto é de R\$ 137.048. Como a empreendedora possui R\$ 40.000 disponíveis para investimento será necessário levantar um capital com terceiros no valor de aproximadamente R\$ 100.000,00. O próximo item avaliará as opções de financiamento disponíveis no mercado.

3.7.3.1. Taxa mínima de atratividade e o Custo ponderado de capital

Para o custo de capital próprio utilizou-se como a taxa livre de risco o tesouro selic com prazo de cinco anos com rendimento de 10,7% ao ano. Como custo de capital de terceiros utilizou-se a taxa de juros de 33% ao ano cobrada para empréstimo pessoal em um prazo de

cinco anos. Considerou-se que 21% do capital será próprio, enquanto os outros 71% do capital serão de terceiros.

4.7.4. Levantamento de opções de financiamento

Como opções de financiamento para os projetos da empresa foram consideradas as opções de venda de cotas da empresa, financiamento para capital de giro e empréstimo pessoal.

4.7.4.1. Investimento anjo

Como o valor necessário para investimento é de aproximadamente R\$ 100.000,00 para uma empresa avaliada em R\$ 557.000,00 seria coerente a busca de um ou dois investidores anjos com cotas de R\$ 50.000,00 por 9% da empresa.

4.7.4.2. Financiamento de capital de giro

É possível buscar o financiamento do capital de giro da empresa em um valor de aproximadamente R\$ 36.000,00 por taxas de aproximadamente Selic + 1,25% ao ano. Diminuindo a necessidade de diluição da empresa.

4.7.4.3. Empréstimo pessoal

No caso de optar pelo empréstimo pessoal existem aspectos positivos e negativos. Como aspecto positivo temos a retenção das ações da empresa. Como pontos negativos, a tomada completa do risco do negócio e o alto custo de capital de terceiros em um valor 33% ao ano para pagar em um prazo de cinco anos.

4.7.4.4. Recomendação

Após analisar as opções de financiamento, recomenda-se poupar os R\$ 40.000,00 de capital próprio e utilizar a linha de crédito para financiamento do capital de giro, completando o valor necessário com os R\$ 100.000,00 de investidores anjo por 18% da empresa.

4.8. Ajustes no modelo de negócios

Em março de 2021, após Identificar as necessidades de investimento e aprimoramento dos processos internos e dos processos de aquisição e clientes restavam ainda a avaliação de outros elementos do modelo de negócios, tais como o relacionamento com o cliente no pós-venda e o aprimoramento do relacionamento com fornecedores. Utilizou-se *Business Model Canvas*. As análises apresentaram uma necessidade de estreitar laços com fornecedores e com os clientes-chave.

4.8.1. Análise de Modelo de pós-venda

Para melhoria dos processos de pós-venda recomenda-se a implantação de sistema CRM para gestão da carteira de clientes buscando prever qual o intervalo entre pedidos de cada um dos clientes que realizaram compras com a empresa. A recomendação é de que a abordagem ocorra uma semana antes da data prevista para a próxima compra de forma a situar a empresa na memória recente do comprador.

4.8.2. Análise de aprimoramento de Relacionamento com fornecedores

Os fornecedores de armações representam uma peça chave deste modelo de negócios, uma vez que eles apresentam alto poder de barganha perante a empresa distribuidora. Isso ocorre porque uma vez que o produto já foi vendido ao consumidor final a empresa distribuidora de armações precisará necessariamente comprar as armações deste fornecedor. Uma saída para diminuir o poder de barganha dos fornecedores é realizar compras mensais em lotes maiores, mas em tamanho suficiente para permitir o giro de estoque nos dois próximos meses. Essas compras devem se concentrar nas categorias Outlet e Superior, correspondendo a 430 e 230 peças respectivamente.

4.8.3. Business Model Canvas

A entrega final deste trabalho de formatura buscou consolidar os aprendizados extraídos da série de análises aplicadas durante o desenvolvimento do projeto. As fontes de receitas são provenientes das quatro linhas de produtos definidas como *Premium*, Superior, Custo benefício e *Outlet*, sendo que 70% das receitas estão concentradas entre os produtos *Outlet* (51%) e Superior (21%). O principal segmento de clientes diz respeito a proprietários de óticas do interior do Brasil e o valor percebido pelos clientes encontra-se na comodidade de não precisar viajar para os grandes centros para encontrar variedade de produtos com o preço acessível.

Figura 34: Business Model Canvas da empresa distribuidora.



Fonte: O autor

Para chegar ao patamar de 4500 peças vendidas mensalmente, será necessário um investimento de R\$ 137.048 para financiar um crescimento de 50% ao ano no número de peças vendidas mensalmente. A fim de manter o modelo de negócios será necessário destinar um valor de R\$ 32.819,00 como caixa de segurança para repor gastos com cancelamentos de pedidos. Será necessário ainda, financiar a contratação de um estoquista e de um vendedor para retirar a

sobrecarga operacional sobre a empreendedora, permitindo que ela assuma um papel mais tático e estratégico.

Embora o modelo de negócios proponha reduzir ao máximo o estoque, pode ser recomendável comprar mensalmente lotes de 430 peças da categoria *Outlet* e 230 peças da categoria Superior para aumentar o poder de barganha perante o fornecedor, aumentando a margem de lucro e reduzindo o tempo de processamento da mercadoria.

5. Discussão

Através da realização deste trabalho de formatura foi possível identificar que para atingir maiores patamares de lucro operacional a empresa precisava adequar a especificação de suas linhas de produtos, bem como identificar claramente em qual grupo estratégico gostaria de se posicionar, definir processos de atendimento, separação e expedição de mercadorias.

Podemos concluir que embora o modelo de negócios de revenda de mercadorias em atacado sem estoque seja viável, aumente o número de opções para o consumidor e demande menores necessidades de investimento, este modelo gera uma série de complicações no atendimento da demanda. Torna-se difícil estabelecer um preço adequado de venda para os produtos, uma vez que quando o consumidor escolhe um determinado modelo a empresa fica totalmente dependente do seu fornecedor. Conforme aumenta o volume de vendas é possível que a qualidade do serviço caia, uma vez que o relacionamento com os fornecedores tornam-se cada vez mais complexos.

Neste modelo de negócios é necessário um ajuste nos prazos de entrega de acordo com o volume médio de itens que a empresa é capaz de processar ao dia. No caso da empresa, era necessária a venda de no mínimo duzentas peças para custear as despesas com os processos de compra, separação e entrega de um dia de trabalho. Caso a empresa realizasse uma venda de uma quantidade de itens inferior a duzentas peças a empresa aguardava a realização de vendas para outros clientes a fim de compor o lote de processamento. Essas esperas eram de certa forma imprevisíveis e por este motivo o prazo de entrega era frequentemente ultrapassado, gerando reclamações e cancelamentos de pedidos. Para solucionar tal problema, criou-se uma tabela variável de prazos de entrega que possui prazos maiores para lotes menores do que o lote de processamento.

Em vendas online, os consumidores possuem direito à desistência com resarcimento total em até sete dias úteis. Desta forma, embora a empresa trabalhe sem um estoque de produtos, é necessário que a empresa possua um "estoque financeiro de segurança", destinado a cobrir os custos com possíveis desistências de pedidos. Aplicou-se o método determinístico para o cálculo de estoques de segurança com fornecedor não confiável, onde foi utilizado como demanda máxima, o máximo valor possível demandado para uma devolução, ou seja, o valor da

maior venda realizada no histórico disponível. Já o tempo máximo entre vendas foi utilizado como o tempo de reposição de capital.

Após ajustes na operação, coube o estabelecimento de um funil de conversão de forma a garantir um número aproximadamente constante e previsível de vendas diárias. Buscando confeccionar cartazes mais atrativos, aumentar o número de *follow ups* e reduzir o atrito após a tomada de decisão de compra pelo consumidor.

Levantou-se então a necessidade de capital para investimentos em equipamentos, capital de giro e recursos humanos. A viabilidade destes investimentos foi avaliada através de uma projeção de receitas e custos, desembocando em uma projeção de fluxos de caixa anual trazidos a valor presente e calculando a taxa interna de retorno, comparadas à taxa mínima de atratividade como custo ponderado de capital. O resultado foi uma sinalização positiva para os investimentos que deveriam ser feitos principalmente na contratação de funcionários para a operação de expedição e vendas.

Após os ajustes na operação, avaliou-se opções de financiamento e recomendou-se recomenda-se poupar o capital próprio e utilizar a linha de crédito para financiamento do capital de giro, completando o valor necessário com os R\$ 100.000,00 de investidores anjo por 18% da empresa.

Por fim, sugeriu-se a compra de lotes de peças em 50% do volume transacionado mensalmente nas duas principais linhas de produtos como forma de reduzir o poder de barganha dos fornecedores, ganhar agilidade de entrega e aumentar margens de contribuição.

Na avaliação final do autor o modelo de negócios de venda de mercadorias sem estoque aumenta fortemente a complexidade de execução do empreendimento, aumentando o poder de barganha do fornecedor. Foi possível aumentar a margem de lucro do negócio ao realizar ajustes no processo de vendas e na operação, entretanto, há um limite sobre o que pode ser feito sem a injeção de capital adicional e uma vez que o capital está disponível, pode fazer mais sentido investir em realizar compras maiores, diminuindo o custo de aquisição de mercadorias e proporcionando margens mais saudáveis ao negócio.

6. Conclusões

De uma forma geral, a realização deste trabalho de formatura permitiu uma visão ampla sobre o papel de um engenheiro de produção e a importância de nossa profissão. Optei por uma abordagem multidisciplinar. Utilizando diversos conceitos vistos ao longo do curso como conceitos de gestão de operações em serviços, contabilidade de custos, técnicas de precificação e ferramentas para auxiliar o posicionamento estratégico. Apliquei também, ferramentas para gestão do processo de vendas e de desenvolvimento de produtos como as entrevistas qualitativas, mapa de empatia e mínimo produto viável. Além dos métodos citados anteriormente foi possível aplicar métodos de avaliação de empresas e viabilidade de projetos por parâmetros financeiros.

Acredito que o *insight* de utilizar o método determinístico de cálculo do estoque de segurança para calcular o capital necessário para resarcir possíveis desistências, seja a maior contribuição que realizei com este trabalho de formatura para a Escola Politécnica. Uma vez que o número de pedidos cancelados em um negócio com modelo de vendas de produtos online é algo comum.

Ainda sobre a aplicação do método, mas agora buscando melhorias, uma vez que as linhas de produtos foram estabelecidas, acredito que o método de precificação pode ser futuramente aprofundado. Este aprofundamento pode ser realizado através de uma análise mais estruturada, visando medir a elasticidade da demanda de acordo com a variação do preço de venda para cada categoria de produtos. Com certo nível de arrependimento, percebo que não me aprofundei no tamanho da oportunidade que a empresa abre mão ao não realizar vendas à prazo, acredito que esta análise poderia ter sido incluída para justificar o financiamento de seu capital de giro. Futuramente ainda podem ser aplicadas técnicas de custeio, como o custeio ABC ou custeio por absorção para atingir maior volume de vendas.

Acredito que a aplicação das metodologias empregadas neste trabalho de formatura em uma empresa de pequeno porte pode inspirar centenas de outros pequenos empreendedores a conseguir melhores resultados em suas empresas, pois mesmo que com uma maior restrição de

recursos foi possível aumentar em cento e cinquenta por cento o lucro do negócio, antes de realizar os investimentos.

Por fim, optei por utilizar conjuntos de metodologias de implementação ágil, atuando em uma série extensa de pequenos problemas trazendo resultados reais em pouco tempo e baixo custo. Acredito que cheguei em boas soluções, embora não necessariamente tenha chegado nas melhores soluções possíveis.

Bibliografia

- PORTER, M. E. What is Strategy. Harvard Business Review, Novembro 1996. 79-93.
- PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1. ed. New York: Free Press, 1980. 432 p.
- PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, Boston, 86, n. 1, Janeiro 2008. 78-93.
- IIBA. Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios(TM) (Guia BABOK®). [S.I.]: IIBA, 2011. 266 p.
- CARVALHO, M; LAURINDO, F. Estratégia Competitiva. 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 239p
- PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review. 1996.
- OSTERWALDER, A. et al. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 320 p.
- BUARQUE, S. C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Brasília: INCRA/IICA, 1999.
- ANDERSEN, B., FAGERHAUG, T., & BELTZ, M. (n.d.). Root Cause Analysis and Improvement in the Healthcare Sector: A Step-by-Step Guide. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2010. p146-147.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custo. 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- VIEIRA, Eusélia Paveglio. Custos e Formação de Preço de Venda. Ijuí: Coleção a Distância, 2008.
- WERNKE, Rodney. Gestão de Custos: Uma abordagem Prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I; LUCENA, B; RUSSO, B. Design thinking – Inovação em negócios. 1ª Edição. Rio de Janeiro. MJV Press. 2012
- HESKETT, J. L. Managing in the service economy. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável; Rio de Janeiro, 2008.

RAMASWAMY, R. Design and management of service processes: keeping customers for life. New York: Addison-Wesley, 1996.

BITNER, Mary Jo.; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. *A practical technique for service innovation*. California Management review. Berkley. Vol. 50, No. 3. University of California, Spring 2008.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. FERNANDES, J. Técnicas de estudo e pesquisa. 3. ed. Goiânia: Kelps, 2001. 49 p.

DAMODARAN, A. Avaliação de empresas. Tradução de Sonia Midori Yamamoto e Marcelo Arantes Alvim. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 464 p.

ASSAF N., Alexandre Finanças corporativas e valor / Alexandre Assaf Neto. – 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p

BLANK, S.; DORF, B. The Startup Owner's Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company. 1st. ed. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. 608 p.

ROSS, A., TYLER, M. Receita previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa., tradução Celina Pedrina Siqueira Amaral -- 1. ed. 5. reimpr. --São Paulo: Autêntica Business, 2018.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Trabalhos de Formatura premiados realizados por alunos da Engenharia de produção da Escola Politécnica

SATO, Bruno Akira. Ganhos de escalabilidade e melhoria operacional na prevenção à lavagem de dinheiro de uma fintech / B. A. Sato -- São Paulo, 2019. 136 p. Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2014/04/brunosato.pdf>>. Acesso em: 20 de jun. de 2021.

ASSEF, Eduardo. Aplicação de um sistema de custeio em uma clínica de cardiologia não invasiva / E. Assef -- São Paulo, 2016. 147 p. Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2014/04/eduardo-rizzo-assef.pdf>>. Acesso em: 20 de jun. de 2021

PIERRO, Felipe Rodrigues de. Criação de uma plataforma de classificados online para músicos: uma aplicação do Lean Startup / F.R. dePierro. -- São Paulo, 2014. p.152 Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
Disponível em:
<<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2014/04/FELIPE-RODRIGUES-DE-PIERROV35-vers%C3%A3o-final1.pdf>>. Acesso em: 23 de jun. de 2021

GIMENES, Rafael Oricchio. Análise e melhoria de processos em uma empresa desenvolvedora de sistemas / R.O. Gimenes -- São Paulo, 2012. p.110. Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/RafaelGimenesTF_v5.pdf>. Acesso em: 23 de jun. de 2021

DE MARCO, Gustavo Rodrigues Determinação do valor econômico de uma empresa de tecidos / G. R. De Marco – São Paulo, 2020 65 p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção
<<http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/determinacao-do-valor-economico-de-uma-empresa-de-tecidos/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2021

Trabalhos de formatura de alunos de outras instituições

CASTRO, A.; SILVA, C.: Aplicação da técnica Service Blueprint para mapeamento das atividades do setor de atendimento de uma coordenação de curso. Universidade Federal de Uberlândia.

<<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/25169/1/Aplica%C3%A7%C3%A3oTecnicaService.pdf>>. Acesso em: 24 de jun. de 2021

SILVA, Leila Regiane da. A relevância dos indicadores gerenciais de custos e sua efetividade na controladoria e gestão empresarial. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento de ciências administrativas, contábeis, econômicas e comunicação.

DACEC Curso de pós-graduação lato sensu em controladoria e gestão empresarial. 138 p.
<<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/807>>. Acesso em: 15 de jun. de 2021

Sites

Profitability Framework and Profit Trees: The Complete Guide. **Crafting cases.com**.

Disponível em: <<https://www.craftingcases.com/profitability-tree-guide/>> Acesso em: 15 de Ago. de 2020.

Conheça os 4 principais métodos de formação de preço, **Equipe Preço Certo**. Disponível em: <<https://conteudo.precocerto.co/formacao-de-preco/>> Acesso em: 16 de Set. de 2020.

Custo do trabalho no Brasil: Proposta de uma nova metodologia de mensuração, **FGV-Centro de Microeconomia Aplicada**. Disponível em:

<[https://cmicro.fgv.br/sites/cmicro.fgv.br/files/file/Custo%20do%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final\(1\).pdf](https://cmicro.fgv.br/sites/cmicro.fgv.br/files/file/Custo%20do%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final(1).pdf)> Acesso em: 16 de Set. de 2020.

CARRIJO, Wesley. CLT: Qual o custo de um funcionário: Aprenda a calcular. **R7**, 14 de janeiro de 2021. Disponível em:

<<https://www.jornalcontabil.com.br/clt-qual-e-o-custo-de-um-funcionario-aprenda-a-como-calcula/>> Acesso em: 18 de Set. de 2020.

O uso do diagrama de árvore em projetos, problemas, soluções, objetivos e estratégias. **PMKB**, Publicado em 12/11/2015. Disponível em:
<<https://pmkb.com.br/artigos/o-uso-do-diagrama-de-arvore-em-projetos-problemas-solucoes-objetivos-e-estrategias/>> Acesso em: 5 de Ago. de 2020.

Persona Canvas, **TOOLS**. Disponível em:

<<https://www.designabetterbusiness.tools/tools/persona-canvas>> Acesso em: 28 de Set. de 2020.

Busca de vagas, **GLASSDOR**. Disponível em: <<http://www.glassdoor.com>> Acesso em: 18 de Set. 2020.

Custo de trabalhador é até 183% do salário, diz FGV, **NEGÓCIOS- G1**. Disponível em:
<<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/05/custo-de-trabalhador-e-de-ate-183-do-salario-diz-fgv.html>> Acesso em: 20 de Set. de 2020.

BARRETO, Gabriela. Cálculo de custo de funcionários. **FDR-Terra negócios**. Disponível em:
<<https://fdr.com.br/calculadora/custo-de-funcionario-para-empresa/>> Acesso em: 20 de Set. de 2020.

JUSTO, Andreia Silva. Priorização de projetos: conheça 4 ferramentas para selecionar as melhores iniciativas para o seu negócio. **EUAX Consulting**. Publicado em 08/09/2014.
Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2014/09/priorizacao-selecao-projetos-portfolio/>>
Acesso em: 27 de Ago. de 2020.

BARROS, Miriam. Capital de giro: o que é e como calcular?.**Confere**. Publicado em:
23/01/2019. Disponível em: <<https://www.conferecartoes.com.br/blog/capital-de-giro>> Acesso em: 02 de Mar. de 2021.

SANTOS, Virgilio Marques. Diagrama de Árvore: o que é e como fazer o diagrama?.**FM2S-Educação e consultoria**. Publicado em: 29/09/2017. Disponível em:
<<https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/>> Acesso em: 03 de Ago. de 2020.