

FRANCOIS-XAVIER JEAN PATY

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE COMPARTILHAMENTO DE
JANTAR**

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

São Paulo

2014

FRANCOIS-XAVIER JEAN PATY

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE COMPARTILHAMENTO DE
JANTAR**

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

Área de concentração :
Engenharia de Produção

Orientador:
Professor Dr. Guilherme Ary Plonski

São Paulo
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Paty, François-Xavier Jean

**Plano de Negócios de uma empresa de
compartilhamento de jantar / F.-X.J.Paty. – São Paulo 2014.
88p**

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

**1. Modelo de Negócios 2. Análise Financeira 3. Análise
Estratégica I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Guilherme Ary Plonski – meu orientador e mentor, pelo estímulo transmitido durante o desenvolvimento do trabalho.

A Ida Virgina Comarin, pela coordenação administrativa efetuada durante as várias fases do desenvolvimento do trabalho.

Aos professores do departamento de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que contribuíram para a minha formação durante esses anos de duplo diploma.

À Ecole Centrale de Lille, para a sua formação geral durante esses anos antes do duplo-diploma.

As meus amigos que sempre me ajudaram e estiveram presentes e generosos em conselhos e avisos durante o desenvolvimento do meu trabalho final.

Eu vejo também os agradecimentos do meu ultimo trabalho como estudante como uma oportunidade para agradecer todo o pessoal brasileiro como francês que me permitiu estudar na França e aqui no Brasil nas melhores condições possíveis.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a construção de um Plano de Negócios de uma empresa de compartilhamento de refeição em São Paulo.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada inicialmente uma revisão de literatura, apresentando as ferramentas e métodos usados para realizar um Plano de Negócios. O Plano de Negócios apresenta o modelo da empresa, uma análise estratégica, assim como varias análises de custos, do concorrentes, e financeiras.

A teoria deste trabalho tem como origem todo o aprendizado dentro do curso de Engenharia de Produção, com destaque para a disciplina de Gestão Estratégica da Produção.

Palavras Chaves: Plano de Negócios. Análise Estratégica. Serviço de Alimentação. Setor dos empreendedorismo e Start-up.

ABSTRACT

The presented study aims to build a business plan for a company of meal sharing in the city of São Paulo

This study presents first a literature review, presenting tools and methods that have been used to carry out a business plan. The Business Plan presents the model of the company, including various types of analyzes such as costs, competitors, strategy and finance.

The theory of this work lies on the learning being taught in courses of the department of Industrial Engineering, with emphasis on the discipline of Strategic Management of Production..

Key Words: Business Plan. Strategy Analysis. Restauration Industry. Start-up Business.

LISTA DE FIGURAS

Figure 1 - CANVAS do modelo de Negócios	31
Figure 2 - As Forças Competitivas de Porter	39
Figure 3 - Matriz SWOT	48
Figure 4 - CANVOS do Modelo de Negócios.....	54
Figure 5 -Forças de Porter	67
Figure 6 - Matriz SWOT	72
Figure 7 - Análise de resposta ao questionario inicial I	83
Figure 8 - Análise de resposta ao questionario inicial II	84
Figure 9 - Análise de resposta ao questionario inicial III.....	84
Figure 10 - Análise de resposta ao questionario inicial IV.....	85

LISTA DE TABELAS

Tableau 1 - Detalho do CANVAS	55
Tableau 2 - Análise dos concorrentes.....	64
Tableau 3 - Receitas Financeiras	86
Tableau 4 - Estrutura de Custo	86
Tableau 5 - Previsão global	87
Tableau 6 - Diagrama de GANTT	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	21
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
1.6 PEQUENA ANÁLISE DE VIABILIDADE	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1 MODELO DA ECONOMIA PARTICIPATIVA	25
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	27
2.2.1 <i>Aspecto geral</i>	27
2.2.2 <i>Objetivos</i>	28
2.3 CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIOS	31
2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	37
2.5 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA VIA O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER ..	38
2.6 ANÁLISE SWOT	47
3. MATÉRIAS E MÉTODOS.....	50
4. O PLANO DE NEGÓCIOS	52
4.1 MODELO DE NEGÓCIOS	52
4.1.1 <i>Missão, Visão e Valores</i>	52
4.1.2 <i>Como funciona o Modelo</i>	54
4.1.3 <i>Proposta de Valor</i>	56
4.1.4 <i>Mercados Alvo e Plano de Marketing</i>	56
4.1.5 <i>Recursos e atividades Principais</i>	59
4.2 ANÁLISE FINANCEIRA	60
4.2.1 <i>Vendas e Projeções</i>	60
4.2.2 <i>Gastos</i>	60
4.2.3 <i>Financiamento e Investimento</i>	61
4.3 AMBIENTE EXTERNO	62
4.3.1 <i>Economia</i>	62
4.3.2 <i>de mercado e tendências</i>	63
4.3.3 <i>Análise da Concorrência</i>	64

4.3.4 <i>Vantagens competitivas do modelo</i>	66
4.3.5 <i>O Modelo das cinco forças de Porter</i>	67
4.4 MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO	68
4.5 ANÁLISE DE RISCOS	70
4.5.1. <i>Fatores limitantes e obstáculos</i>	70
4.5.2. <i>Fatores críticos de sucesso</i>	72
4.6 CONCLUSÃO	74
4.6.1 <i>Impactos ambientais</i>	74
4.6.2 <i>Relevância social</i>	74
4.6.3 <i>Conclusão sobre viabilidade técnica</i>	75
4.6.4 <i>Viabilidade comercial</i>	75
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	77
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INFOGRÁFICAS	80
ANEXA 1	83
ANEXA 2 – ANÁLISE FINANCEIRA	86
ANEXA 3	88

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem com objetivo introduzir a abordagem e as principais questões relativas ao Trabalho de Formatura: o Tema escolhido, as justificativas, a definição do problema, os objetivos e a relevância do trabalho, e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 Tema do trabalho

A definição do tema de desenvolvimento de Trabalho de Formatura é um requisito para a conclusão do curso em Engenharia de Produção. Para que o tema fosse escolhido, vários pontos foram levados em consideração:

- Assunto de estudo transversal às culturas brasileiras e francesas. Ser estudante em duplo diploma significa ter uma sensibilidade e um interesse especificamente forte por questões culturais. Além disso, impacta na vontade de criar um negócio para conciliar os interesses de dois países cuja a cultura é parte.
 - Dar um sentido real sobre um trabalho acadêmico. Por isso escolhi disciplinas cursadas que mais me interessavam na Escola Politécnica e que estavam em conformidade com o ensino que eu recebi da Ecole Centrale de Lille.
- Assim, foi possível desenvolver uma lista de temas para o desenvolvimento do trabalho. Um dos objetivos era o de aplicar os conceitos que eu aprendi durante a minha formação acadêmica a uma ideia de criação de negócio que eu tive quando cheguei aqui no Brasil.

Contudo, o segundo ponto foi o fator mais importante para a definição do tema do meu Trabalho de Formatura. Assim, fazer um plano de negócio seria o tema ideal para o desenvolvimento de um trabalho.

Juntando estes pontos à tendência do crowdsourcing, encontrei uma oportunidade de desenvolver um projeto não só acadêmico, mas com um real espírito empreendedor.

1.2 Justificativa

A cidade de São Paulo, é sempre uma fonte de ideia para quem nela estuda e mora. São Paulo é uma das maiores cidades do mundo, tem uma riqueza cultural mundialmente conhecida, uma grande mistura social. Isso pode ser verificado na diversidade e na variedade das cozinhas de São Paulo. Essa cidade é também considerada, segundo a ABRASEL (Associação Brasileira dos Bares e Restaurantes), como a capital da América Latina da boa mesa.

Os paulistanos atribuem muito valor às refeições, havendo uma grande variedade de restaurantes em cada bairro da cidade,

Ignorar esse espeto da vida paulistana é impossível para um francês que more na capital do estado de São Paulo.

Além disso, cozinhar tem estado na moda. Tanto na França, quanto no Brasil. Os canais televisões estão cheios de programas famosos que têm relação com a comida: Top Chef, Un-diner-presque-parfait, MasterChef, etc.

O mundo da edição segue também essa tendência. As vendas dos livros de receitas e de revistas ligadas à cozinha aumentaram muito esses últimos anos.

Essa é a tendência. Há cada vez mais pessoas que apreciam a cozinha e cozinhar. Essa moda se espalha pelo mundo inteiro, especialmente em grandes cidades.

Outro ponto de interesse neste trabalho foi a utilização do croudsourcing como vantagem e a criação de ligações entre pessoas.

Basear um modelo econômico sobre o modelo do croudsourcing, ou seja, da economia participativa, pode ser visto como uma tendência moderna para atingir grande sucesso com riscos limitados.

1.3 Definição do Problema

Agora o problema é saber como tirar proveito disso. Como criar um negócio viável ligando a cozinha - sem ser um chef profissional, sem ter um restaurante – e o benefícios da economia participativa?

Cozinhar é um prazer que deve ser compartilhado. Entre um chefe local e outras pessoas.

Uma das possibilidades seria a de ligar da melhor maneira possível pessoas quem têm vontade de cozinhar e outras quem têm vontade de apreciar essa cozinha numa mesa.

A partilha de paixões não precisa estar entre pessoas que se conheçam, e podemos imaginar duas ou mais pessoas que queiram compartilhar uma refeição e encontrar-se via uma plataforma similar àquelas do AirBnb ou Carona.

O objetivos de plataformas como Carona e Airbnb é reunir pessoas para compartilhar ou alugar um carro ou quarto. No caso da cozinha, essa opção parece uma nova ideia para tratar o problema.

Agora, o problema é saber como relacionar desconhecidos. Existem poucas pessoas prontas a compartilhar refeições com o primeiro desconhecido encontrado na rua. Por essa razão, é necessário de entender os desafios desse tipo de solução, elaborando um plano de negócios voltado para o compartilhamento de jantar.

1.4 Objetivos do trabalho

O trabalho escolhido baseia-se numa ideia de potencial start-up. O objetivo do trabalho é construir um Plano de Negócios que, além de ser o meu trabalho de formatura, possa também servir como meio de atrair investimentos e para a implantação de uma plataforma de compartilhamento de refeição na cidade de São Paulo.

Para desenvolver este Plano de Negócios, eu usei e apliquei os conceitos aprendidos ao longo da minha formação como Engenheiro de Produção. As principais disciplinas utilizadas no trabalho foram as seguintes:

- Economia de Empresas: fornecendo uma ferramenta para a estruturação do Plano de Negócios.
- Princípios de Marketing: realizar a segmentação do público alvo.
- Gestão de operações em Serviço: Estruturação de um modelo de fornecimento de serviços de qualidade.
- Projeto integrado : criação de uma startup, e apresentação de um modelo de negócios.
- Gestão estratégica: análise das forças de Porter, análise SWOT, CANVAS, Fatores Críticos para o sucesso etc.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho é composto por seis partes:

- Introdução, que traz uma breve discussão do porquê este trabalho foi realizado e como ele foi definido e estruturado.
- A revisão de literatura, que consiste na apresentação dos principais conceitos que serão utilizados no desenvolvimento do projeto, principalmente em questões estratégicas e de estruturação e análise do Plano de Negócios.
- Metodologia, que descreverá detalhadamente como o trabalho foi desenvolvido, desde sua introdução até sua última parte.
- O plano de negócios propriamente dito.
- Conclusões.
- Revisão Bibliográfica, apresentado as fontes necessárias à realização deste trabalho.

1.6 Pequena análise de viabilidade

Para evitar que acabasse realizando um trabalho entediante e que não interessasse ninguém, procurei investigar se parecia realmente uma boa ideia. Para tanto, realizei uma pequena análise de viabilidade sobre o assunto, perguntando para pelo menos 100 pessoas questões sobre o estilo de vida delas. Essas pessoas têm perfis variados: foram 46 homens e 54 mulheres, quem têm uma conta no facebook e que estão conectados, usando a internet mais de uma vez ao dia.

O método utilizado foi o seguinte: entrevistas, feitas de porta em porta aos meus vizinhos, e às pessoas saindo do Metrô Vila Madalena.

As respostas foram as seguintes:

- Ao mínimo uma pessoa sai uma vez durante a semana (jantar, cinema, bar), e uma vez durante o final de semana.
- Tudo mundo gosta de cozinhar, mas cozinha só algumas vezes. As principais razões que fazem com que as pessoas não cozinhem com maior frequência são a falta de tempo e de oportunidade – as pessoas não querem cozinhar só para elas mesmas.
- A grande maioria das pessoas já conhecem os serviços de AirBnB ou Carona, mas apenas um terço delas já utilizou esse tipo de serviço.
- Sobre a ideia de compartilhar um jantar com desconhecidos as pessoas estão mais interessadas em ir na casa de desconhecidos do que em receber. As pessoas que recebem têm, geralmente, entre 3 e 4 vagas em casa. As pessoas têm também vontade de encontrar pessoas similares a elas, e nesse caso pessoas do mesmo bairro.

Essa rápida análise mostra que existe um interesse para estudar essa tipo de mercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Dividiu-se este capítulo em seis seções: apresentação do modelo da economia participativa, plano de negócios, canvas do modelo de negócio, modelo de Porter e análise estratégica e SWOT.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os diferentes métodos aplicados nesse trabalho de formatura e, de maneira geral, no desenvolvimento de um negócio novo.

2.1 Modelo da economia participativa

Rachel Botsman (2010) define a economia colaborativa como um sistema que explora valores ociosos de todos os tipos de ativo por meio de modelos e negócios que permitem maior eficiência e acesso. Cada vez mais, esses ativos incluem atributos como habilidades, utilidades e tempo.

A ideia da economia colaborativa é nova, geralmente associada aos modelos económicos de start-up, mas pode também ser aplicado aos modelos de estruturas já estabelecidas.

Os modelos de economia participativa inovam em cinco problemas-chave :

- Redundância. O objetivo é eliminar intermediários desnecessários na cadeia de logística, e criar uma relação direta entre o produtor de um bem tangível ou não e o consumidor.
- Quebra de confiança. O objetivo é criar rede de pessoas, ou seja, uma comunidade com poder maior do que uma pessoa só, para fornecer garantias
- Acesso limitado. O objetivo é disponibilizar ou deixar em livre acesso o que estava antes reservado a poucas pessoas.
- Desperdício. O objetivo é otimizar a utilização do que não é usado o tempo inteiro.
- Complexidade. O objetivo é achar soluções alternativas mais simples do que a solução atual.

Existem exemplos mostrando o valor agregado com a economia colaborativa. Empresas que baseiam o modelo económico delas sobre o modelo economia participativa encontram o sucesso de maneira bem mais rápida do que empresas similares cujo o modelo económico é

mais tradicional. Os esforços fornecidos para crescer vêm de mais pessoas, ou seja, não ficam concentrados entre poucas pessoas: todo mundo participa ou pode participar e dar sua contribuição social.

Com o exemplo da Airbnb, podemos ilustrar essas palavras. Em 2008, a Airbnb foi lançada. a empresa se apresentou como um negócio de camas infláveis no chão de salas de visita de estranhos. Mas em poucos meses a empresa tinha se desenvolvido para acomodações contínuas e tinha listas para reserva de quartos, casas de férias e até castelos e ilhas particulares. Por volta de 2013, ela tinha acumulado 650 mil quartos em 192 países. Isso representa, em comparação, mais do que a cadeia de hotéis Hilton construiu durante seus 93 anos de história.

Existe também outros exemplos mostrando o sucesso da Wikipedia – baseado sobre o saber de todos – frente ao projeto da Microsoft Encarta. O projeto da Microsoft custou muito mais do que a Wikipedia. Encarta foi realizado pelos profissionais da Microsoft enquanto Wikipedia foi realizado pela comunidade. O saber ficou “congelado” desde que a última versão do projeto saiu. O saber da Wikipedia é sempre e frequentemente atualizado.

Tomando os dois exemplos em consideração, podemos dizer que o modelo da economia colaborativa tem muitas vantagens sobre o modelo da economia mais tradicional:

- O sucesso é mais rápido
- Os esforços para realizar a construção da empresa são mais leves para cada pessoa.
- Os investimentos são menores
- O saber, a rede, ou seja, o objetivo da empresa é realizado de maneira mais estruturada e é mais viável.

Uma vez que o projeto encontra sucesso, isto é, que a comunidade das pessoas participando ao projeto está aumentando, vem a possibilidade para a empresa de desenvolver atividades anexa em apoio ao projeto inicial.

Tomando o exemplo da Airbnb, podemos ver que agora, a empresa não se limita a reservar quartos, mas inova em todos os aspectos da viagem: pagamentos, reservas de teatro, transferência de, e para, aeroportos. Além de ser uma ameaça para o setor hoteleiro, a empresa está começando a avançar em todo o ramo de hospitalidade.

2.2 Plano de negócios

2.2.1 Aspecto geral

O plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

A realização do Plano de Negócios deve ser a primeira etapa concreta para se estabelecer um negócio; logo após sua idealização e avaliação de oportunidade, é necessário planejar todas as características da empresa, passando por toda a operação até o resultado financeiro.

Amplamente difundida, essa prática pode ser utilizada por todos os empreendedores, independente de sua área de atuação.

Muitas empresas funcionaram sem um plano durante muito tempo até com sucesso. No entanto, é sem dúvida uma opção limitante e bastante arriscada.

Na vida, pessoas que não têm um planejamento de vida bem definido, dão a impressão de estar sempre paradas no mesmo lugar. Ao contrário, as pessoas sucedidas sabem aonde querem chegar em suas vidas, e gastam toda suas energia nesse objetivo.

Na empresa, o planejamento é ainda mais importante. Às vezes, as pessoas colocam todas as suas economias no negócio que estão abrindo. Empresas já estabelecidas têm investimentos altos em muitas pessoas, mantêm contratos com funcionários, possuem também uma posição no mercado para defender contra os concorrentes. A empresa precisa saber para onde vai e como chegará aonde se propôs.

É por isso que os administradores modernos, cada vez menos, usam no seu dia-a-dia suas intuições, ações impulsivas e decisões que não estejam baseadas em análise cuidadosa de dados reais do mercado.

Para Chiavenato (2005), o Plano de Negócios nada mais é do que uma viabilização antecipada do empreendimento baseada em dados e informações. Portanto para se conseguir um Plano de Negócios sólido é necessário, muita pesquisa e conhecimento sobre o mercado no qual o empreendimento estará inserido. Isto porque, ao se desenvolver tal documento, são necessárias bases históricas e projeções confiáveis para que o mesmo seja sólido.

Infelizmente, para alguns negócios os planos não correspondem às realidades, criando alto risco aos empreendedores e investidores que baseiam suas decisões sobre esse documento.

O Plano de negócios serve de suporte ao longo do desenvolvimento do projeto, e deve percorrer a mesa de todos os envolvidos do projeto. Também não é um documento fixo. Ele pode ser alterado ao longo do desenvolvimento do projeto. Isto porque mudanças não previstas em fatores tanto externos quanto internos podem ocorrer. Essas mudanças são mais fáceis de serem integradas se o plano for bem estruturado e desenhado.

2.2.2 Objetivos

Uma empresa deve definir sua missão levando em conta o tipo de serviço ou produto que caracteriza sua atividade e deve verificar qual o horizonte de planejamento adequado para uma determinada área de negócios.

Um plano de negócios pode ser feito para ser analisado pelos sócios, pelos investidores, pelos empregados, pelos parceiros, pelo mercado ou pelo público em geral.

O plano de negócios pode ser o instrumento básico para que um empreendedor negocie com seus investidores: estes são capitalistas de risco, por vezes organizados em um fundo de investimento, coordenado por uma instituição financeira.

A correta percepção de uma oportunidade é que permite o desenho de um negócio para aproveitá-la, e este é o ponto de partida de qualquer empresa.

No plano de negócios, o objetivo é de considerar todos os aspectos da empresa. Por isso, podemos começar com a caracterização dos tipos de negócios.

Existe no mundo empresarial, cinco tipo de empresas: empresa industrial, empresa de prestação de serviços, varejo, distribuidora e empresa mista (que agrega mais de uma das características dos outros tipos de empresa). Cada empresa é diferente. Vamos detalhar as definições de empresa industrial, de prestação de serviço.

- Empresa industrial fabrica seus produtos utilizando insumos ou produtos elaborados por outros fabricantes para a montagem de seus próprios.
- Empresa de prestação de serviços é uma empresa cujo objeto de comercialização é um serviço prestado ao cliente, tal como contabilidade, aconselhamento, jurídico, desenvolvimento de um software, consultoria técnica, etc.

A visão do plano vai depender do ciclo de vida em que cada empresa se encontra. O principal instrumento utilizado para tornar a start-up uma realidade é o seu Plano de Negócios, no qual serão colocados os detalhes e as condições de funcionamento da futura empresa.

A start-up é aquela que está sendo formada a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se juntaram para concretizá-la.

Para entender a questão dos horizontes de planejamento é importante de entender os vários conceitos de planejamento.

O planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento, seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos, e metas para o empreendimento. O planejamento deve ser feito para um espaço de tempo futuro. Pode ser de curto prazo – até um ano - ou longo prazo – entre 3 e 5 anos.

O planejamento estratégico – de longo prazo – está associado a uma linha de atuação que define qual o negócio da empresa, onde ela está hoje e onde quer chegar.

O planejamento operacional – de curto prazo – parte do planejamento estratégico e detalha cada um de seus macroobjetivos em metas e em planos para alcançar essas metas.

Cada fase do ciclo de vida do produto deve ter seu planejamento específico, pois sua duração pode ser prolongada ou encurtada, influenciando a operação da empresa e a sua lucratividade.

Outra variável a considerar é quem vai ler o plano de negócios da empresa. Ou seja, para quem é destinado o plano de negócios? Empregados da empresa, sócios, investidores, e público em geral são considerados como leitores potenciais.

- Os sócios da empresa estão envolvidos no empreendimento e precisam ter ideia dos riscos a correr e dos sucessos que podem ser alcançados. O plano interessa também para uso interno na empresa.
- Se conseguir fazer com que os empregados se convençam de que o plano é bom e que vai trazer benefícios para eles também, têm grandes aliados. O plano deve ser construído de tal forma que os empregados ganhem mais com o sucesso da empresa. Por exemplo, garantir maneiras de distribuir parte dos lucros aos empregados.
- Os investidores também devem conhecer o Plano de Negócios. Nem sempre a empresa e seus sócios têm recursos para levar o negócio ao seu patamar ideal, mas com a ajuda dos investidores é possível alcançar melhores resultados em menor tempo. Esses “sócios capitalistas” têm interesse em obter lucros do negócio, podendo investir dinheiro nele, mas não têm interesse em administrar a empresa. Os

investidores sabem que uma empresa jovem, bem planejada, resultado de uma ideia inovadora, pode crescer mais rápido do que uma empresa tradicional que já explora um mercado bastante congestionado por concorrentes. Os start-up vão recorrer ajuda de fundos de capital de risco ou venture capital.

- As empresas têm muita preocupação com sua imagem pública e querem mostrar que se preocupam com aspectos de interesse das comunidades a que servem. A imagem pública de uma empresa é o que o público, as comunidades em que atua, e seus clientes em geral pensam a respeito do que é a empresa.

O conteúdo do Plano de Negócios no todo ou em parte interessa a todos os stakeholders.

Mas antes de começar a escrever um plano de negócios, o primeiro passo é saber em que consiste o negócio, conseguir perceber a oportunidade. Em seguida, é preciso descrevê-la. O que falta ao consumidor? O que poderia ajudar as pessoas a realizar suas tarefas diárias, seus objetivos imediatos e de longo prazo ou sonhos de vida? O que poderia mudar a vida das pessoas.?

Essas questões têm respostas simples ou podem gerar uma invenção complexa, com muito conteúdo tecnológico.

Uma boa ideia para um negócio é essencial para o sucesso, mas não basta. É preciso um bom plano de negócios para que seja possível transformar uma boa ideia ou uma oportunidade em um bom negócio.

Além disso, serão necessárias dedicação e habilidade para que o negócio seja um sucesso.

Não é só o plano que faz as coisas funcionarem.

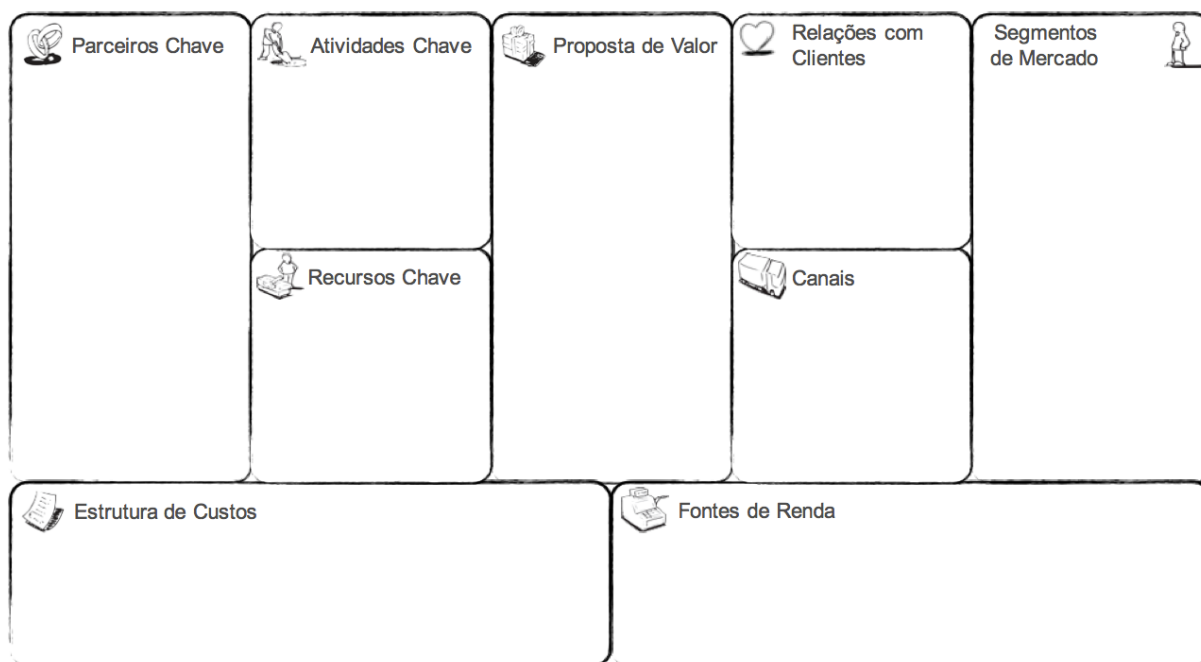
Somente com uma boa gerência é que se pode transformar o plano em realidade e, para isso, é essencial ter uma equipe dedicada e capacitada para exercer suas funções. Por esse motivo, os empreendedores e seus financiadores não têm dúvidas em destinar uma parte de seus lucros para premiar os responsáveis pela gerência e os empregados como um todo que contribuem para o sucesso do empreendimento.

2.3 Canvas do modelo de negócios

Aleksandar Osterwalder e Yves Pigneur desenvolveram em 2010 um método inovador para ajudar empreendedores, visionários, vários profissionais criar os modelos de negócios deles: um Canvas.

O canvas é uma representação visual dos nove blocos fundamentais que definem o modelo de negócios de uma empresa: segmentos de mercado, proposta de valor, canais, relacionamento com consumidores, fontes de renda, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos.

Figure 1 - CANVAS do modelo de Negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

- **Segmentos de Mercado:** define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca atingir e servir. A segmentação de distintos grupos de clientes é interessante para identificar qual estratégia adotar com cada um. Na segmentação convém estudar se os grupos de cliente são necessariamente interessantes para a empresa, devendo focar apenas nos que apresentem clara oportunidade à empresa.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), distintos grupos de consumidores podem apresentar: diferentes canais de distribuição, diferentes lucratividades, buscam distintos aspectos da proposta de valor e, por fim, apresentam diferentes tipos de relacionamento. Se uma empresa atende a segmentos muito distintos, será necessária a criação de um canvas por segmento, já que haverá implicações distintas nos outros oito blocos para cada grupo de clientes segmentado.

- **Proposta de valor:** essencialmente descreve como a empresa cria valor para o cliente. Dentro deste bloco deverão existir as respostas às seguintes perguntas: Qual o valor entregue ao cliente? Quais dos problemas do cliente a empresa está resolvendo? Quais necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas?

Respondendo a essas perguntas, esclarece-se porque um cliente escolhe esta ao invés de outra empresa. A proposta de valor é composta na forma de produtos ou serviços fornecidos pela empresa. Este bloco é um dos mais fundamentais de um modelo de negócios. Portanto, normalmente, é nele que se encontram os principais diferenciais em relação à concorrência.

- **Canais:** descreve como a empresa se comunica e atinge os segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Os canais da empresa podem ser diretos ou indiretos, próprios ou realizados em parcerias com outras organizações.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem cinco fases da cadeia de canais: descobrimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Os diferentes canais de uma empresa podem tratar de uma ou mais fases dentro da cadeia.

- **Relações com clientes:** define o tipo de relacionamento estabelecido entre a empresa e seus segmentos de clientes. As três motivações básicas para se estabelecer um bom relacionamento com clientes são: aquisição de clientes, retenção de clientes e expansão de vendas por cliente. O modo como uma empresa se relaciona com seus consumidores influenciará toda a experiência que estes terão com ela.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem seis tipos de relacionamentos com clientes:

- Assistência pessoal: interação humana do cliente e um representante da empresa que possa ajudá-lo durante o processo de vendas e entrega do serviço. Pode acontecer dentro do estabelecimento da empresa, via call center, e-mail ou por outros meios.

- Assistência pessoal dedicada: relacionamento onde existe um representante comercial dedicado a cada cliente.

- Self-service: a empresa não tem nenhum relacionamento direto com o cliente. Todos os meios necessários são fornecidos para que este possa obter o serviço de maneira independente.

- Serviços automáticos: serviços personalizados por meio da automatização do processo. Muitas vezes, com auxílio da internet, a empresa pode fornecer um atendimento customizado com base no perfil do cliente.

- Comunidades: grupos de clientes com perfis e interesses comuns. Empresas tem usado esse tipo de relacionamento para melhor entender grupos de cliente com um perfil específico.

- Co-criação: neste tipo de relacionamento o cliente deixa de ser completamente passivo e passa a fornecer algo no serviço da empresa. Cada vez mais comum em empresas com forte presença online, um exemplo, são as revisões de produtos que muitas vezes ajudam na classificação e avaliação.

- **Fontes de renda:** define a forma como a empresa gera receita. A empresa tem que ter claro o que, quanto e como o seu cliente está disposto a gastar pela proposta de valor oferecida.

Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam sete formas de fontes de receita:

- Venda de um bem ou serviço
- Taxa de uso
- Taxas de assinatura
- Aluguel
- Licenciamento
- Corretagem
- Anúncios

Duas formas de precificação são apresentadas: fixa e dinâmica.

Na precificação fixa, o serviço ou bem apresenta um valor pré-determinado dependendo das características do produto, segmento de cliente ou volume oferecido.

Na precificação dinâmica, preços mudam dependendo das condições de mercado. As mudanças podem acontecer devido as seguintes causas: leilões; mercado real-time (baseado no equilíbrio de oferta e demanda. Ex.: mercado de ações); sistemas de otimização de receita (ex. companhias aéreas que variam seus preços dependendo da disponibilidade do produto); negociação ou barganha.

- **Recursos chave:** definem quais são os recursos mais importantes para o modelos de negócios funcionar. Este tipo de recurso permite à empresa criar e oferecer a proposta de valor, atender mercados, manter relacionamentos com cliente e gerar receita. Recursos chave podem ser de natureza física, intelectual, humana ou financeira. Podendo ser também próprios, alugados ou de parceiros chave.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem quatro tipos de recursos chave:

-Físicos: unidades fabris, prédios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição são alguns dos tipos de recursos físicos que podem ser considerados chave a uma empresa.

-Intelectuais: marca, conhecimento proprietário, patentes e copyrights, parcerias e bases de clientes são exemplos de recursos intelectuais de uma empresa. Na maioria das vezes, são difíceis de serem criados, mas a partir de sua criação, costumam criar valor substancial às empresas, e não são facilmente copiáveis.

-Humanos: neste caso existe somente um tipo de recurso, pessoas. Dependendo do modelo de negócios, os recursos humanos são fundamentais, como no caso de empresas criativas ou de conhecimento intensivo.

-Financeiros: fluxo de caixa, linhas de crédito, garantias financeiras são alguns dos exemplos onde recursos financeiros podem ser chaves a um modelo de negócios.

- **Atividades chave:** descrevem as atividades necessárias para viabilização de um modelo de negócios. Neste caso, assim como nos recursos chave, as atividades chave são necessárias para: criação e oferecimento da proposta de valor, atendimento do mercado, manutenção do relacionamento com clientes e geração de receitas.

Alguns exemplos de atividades chave podem ser relacionados a:

-Produção: design, manufatura e entrega de produtos ou serviços. o Resolução de problemas: ligado a empresas de serviços como consultorias e hospitais, onde a solução de um problema é crítica. Atividades como gestão do conhecimento e treinamentos são chaves para esses modelos de negócios

-Plataforma/rede: muitas vezes ligado a modelos de negócios que tem plataformas como recurso chave. Atividades como a promoção, gestão e manutenção da plataforma são essenciais.

- **Parceiros chave:** descreve a rede de parceiros ou fornecedores que são necessários para o modelo de negócios funcionar.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem quatro tipos de parcerias:

- Aliança estratégica entre não competidores
- Parcerias estratégicas entre competidores
- Joint ventures para desenvolvimento de novos negócios
- Relacionamento do tipo comprador/fornecedor para garantias de fornecimento.

Além desses quatro tipos de parcerias, existem três tipos de motivação para a formação de parcerias chave:

-Otimização e economia de escala: desenhada para aperfeiçoar a alocação de recursos e atividades. Buscam a redução de custos, e muitas vezes, envolvem compartilhamento de infraestruturas e terceirização.

-Redução de riscos e incertezas: alianças que buscam reduzir o risco de competição em um determinado ambiente com incertezas.

-Aquisição de recursos e atividades particulares: algumas empresas não possuem todos os recursos e atividades para operar seu modelo de negócio. Portanto, buscam alianças para conseguir estes recursos e atividades em outras organizações.

- **Estrutura de custos:** descrição de todos os custos necessários à operação do modelo de negócios. A estrutura de custos leva em consideração custos fixos e variáveis, economias de escala e economias de escopo (prevalente em empresas com mais de uma unidade de negócios onde certas áreas da empresa são compartilhadas).

Existem duas classes bastante distintas de estrutura de custos, sendo que a maioria dos modelos de negócios se encontra entre estes dois extremos:

- Orientada a custos: foco na minimização de custos. Muitas vezes o baixo custo é parte da proposta de valor e exige que a empresa crie e mantenha uma estrutura de custos enxuta.
- Orientada a valor: foco na produção de valor, tendo como proposta de valor um produto ou serviço premium. Alto grau de customização e luxo são exemplos desta categoria.

2.4 Estratégia competitiva

A necessidade de estratégia está ligada à existência de guerra, ou seja a conquista de um mercado.

O conceito de estratégia tem origem na área militar e nas campanhas militares. Ao longo dos anos, muito se falou de grandes comandantes militares e de estratégia. O mundo da guerra influencia por varias razões o pensamento estratégico de nossos dias.

Três comandantes são considerados os maiores militares na Antiguidade, por razão da excelência em termos de estratégia: Aníbal Barca, Alexandre, o Grande e Júlio César.

O autor chinês Sun Tzu, na sua obra “A arte da guerra”, trata de princípios de caráter geral, que auxiliam um soberano a triunfar na guerra. Segundo Sun Tzu a arte da guerra é governada por cinco fatores (a lei moral, o céu, a terra, o chefe, o método e a disciplina).

Outros autores como Karl von Clausewitz ou de Jomini que interpretaram os sucessos de Napoleão, influenciaram o surgimento de correntes de pensamento estratégico voltadas para o mundo dos negócios, que, genericamente, podem ser agrupadas em dois grupos: descritivas ou prescritivas.

Na escola prescritiva de gestão estratégica, o escalão superior toma as decisões. Os subordinados não têm nenhum papel nos processos de tomada de decisão gerencial. Eles simplesmente seguem as ordens de seus superiores.

Por outro lado, a escola descritiva valoriza a contribuição dos degraus mais baixos da escada da empresa. A tomada de decisão na gestão estratégica descritiva começa a partir do fundo e se move para cima.

Gestão estratégica prescritiva e descritiva diferem na formulação da estratégia. Em uma empresa que utiliza um estilo prescritivo, os gerentes se concentram no processo de formulação da estratégia. Eles querem ter certeza de que usam o processo correto. No entanto, a escola descritiva coloca um valor maior sobre o conteúdo da estratégia. Gestores estratégicos descritivos se preocupam mais com o que os gerentes decidem, em vez de como eles decidem isso.

Mas de maneira geral, a estratégia é um pensamento revolucionário, dirigido pela razão, e pela imaginação, visando acelerar o ritmo das mudanças. Há um desejo forte de não deixar as coisas chegarem de maneira geral, mas de fazer o resultado final desejado acontecer.

Henderson (1989)

A empresa, além de definir uma estratégia, tem de realizar os objetivos da estratégia, antes do seu concorrentes. Isso é o que Porter (1991) define como estratégia competitiva, que consiste na formulação de um posicionamento estratégico diferenciado, que gere vantagens competitivas sobre os concorrentes. A estratégia é, intrinsecamente, a criação de uma posição única e valiosa. A empresa deve buscar alternativas excludentes (trade-off), para conseguir a chegar às vantagens sustentáveis. Esses trade-off são fundamentais por varias razões:

- Imagem mantida, para que o cliente não seja confundido, e assim recebe sempre o mesmo tipo de valor.

- Compatibilidade com as especificações da industria, para facilitar o uso mais homogêneo de equipamentos, bem como as exigências de habilidades.

- Limitações na coordenação interna e no controle das atividades., para não dividir os esforços entre muitas alternativas.

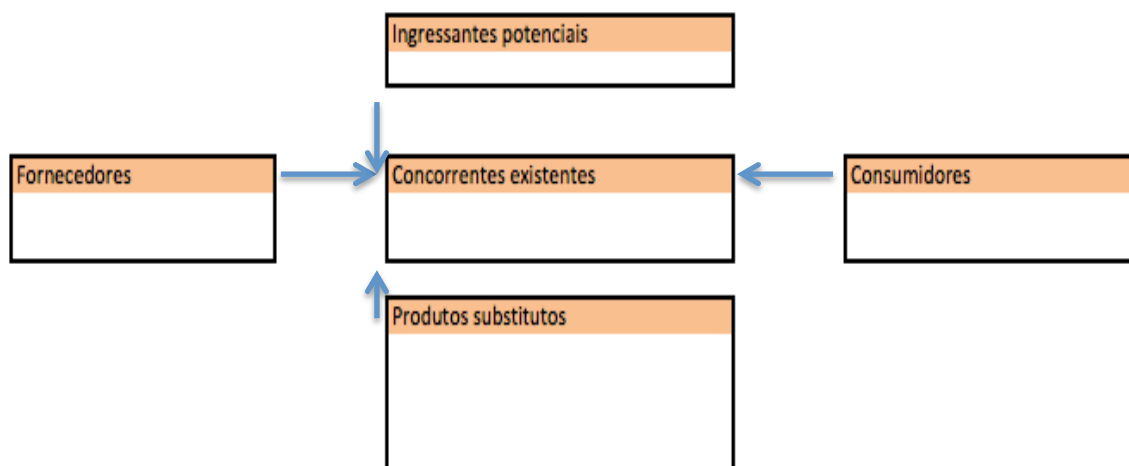
2.5 Análise estrutural da industria via o modelo das cinco Forças de Porter

O ambiente competitivo muda com uma grande velocidade, os concorrentes movem também muito rapidamente e, nesse caso, é necessário desenhar respostas rápidas. Assim a elaboração de estratégia competitiva eficiente depende do mapeamento preciso do ambiente e dos concorrentes.

Porter (1979) criou um modelo de análise do ambiente competitivo, baseado na descrição de cinco forças competitivas, para mapear com precisão em situação de grande incerteza o ambiente competitivo.

O modelo apresenta-se da seguinte maneira:

Figure 2 - As Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)

Para Porter (1991), a estratégia competitiva trata-se de posicionar uma empresa dentro de uma indústria de forma que esta possa melhor se defender contra as forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor. A análise estrutural da indústria serve como base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. Por ser um conhecimento comum a todas as empresas do ramo, as que fizerem os estudos mais profundos e conseguirem analisar todas as forças terão vantagens na indústria. Com este tipo de conhecimento, a empresa poderá esclarecer mudanças estratégicas, realçar pontos fortes e fracos da empresa, entender as ameaças e oportunidades da indústria, o grau de concorrência e, por fim, até quantificar a rentabilidade da indústria.

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), na figura 3 acima, temos na horizontal a batalha por lucratividade na cadeia produtiva, ou seja, o poder de barganha entre clientes e fornecedores. Já, na vertical, temos a relação entre os concorrentes, os já estabelecidos concorrentes existentes, os entrantes em potencial e os produtos (ou serviços) substitutos. Em sequência, as cinco forças competitivas serão analisadas individualmente.

Ameaça de Ingressantes Potenciais

Novos ingressantes constituem uma grande ameaça à indústria em questão. Normalmente, trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcelas de mercado e, muitas vezes, trazem recursos substanciais. Como resultados podem fazer o preço da indústria cair, ou os custos aumentarem, diminuindo a rentabilidade da indústria como um todo (PORTER, 1991).

Uma das principais defesas para essa força é a criação de barreiras de entrada. Para Porter (1991), existem sete tipos:

- **Economias de escala:** referem-se aos declínios dos custos unitários de um produto à medida que seu volume absoluto aumenta. Serve como uma barreira de entrada, pois induz ao novo entrante a necessidade de produzir altos volumes ou trabalhar com custos maiores com uma produção menor. Economia de escala não está somente relacionada à atividade produtiva, mas funciona também para funções suporte como marketing, pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, distribuição e compras. Empresas diversificadas podem obter economias de escala, principalmente por meio do compartilhamento de custos conjuntos, como os ativos intangíveis: marca e know-how. No caso de empresas integradas verticalmente, existem economias de escala devido a compra e venda para unidades filiadas, levando o novo entrante a ser também uma empresa integrada, caso não queira ser dependente de suas competidoras.
- **Diferenciação de produto:** significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e possuem lealdade do consumidor. A origem destes sentimentos provém de esforços em publicidade, serviço ao consumidor, diferença nos produtos ou, simplesmente, por ter sido a primeira em uma indústria (PORTER, 1991). Caso uma nova entrante enfrente esta situação deverá investir pesadamente em marketing e desenvolvimento de produtos para chegar à mesma situação das empresas já estabelecidas na indústria.
- **Necessidade de capital:** a necessidade de investir elevados recursos financeiros para atividades como instalações produtivas, pesquisa e desenvolvimento, ou investimentos elevados em marketing constituem uma barreira de entrada. Existem outras possibilidades menos comuns de necessidades de capital, como crédito ao consumidor e na formação de estoque. Por mais que exista acesso a crédito no mercado financeiro,

a entrada em algumas indústrias é muito arriscada e não compensa medidas de risco versus retorno.

- **Custos de mudança:** como o próprio nome já diz, corresponde ao custo com que se depara o consumidor para mudar de um fornecedor para o outro. Este tipo de custo é criado por meio de necessidades de treinamentos específicos, custo de equipamentos auxiliares, dificuldades (em tempo e dinheiro) de escolher um provedor, restrições contratuais de fornecimento, entre outros. A empresa entrante deve fornecer benefícios em qualidade e preços, superiores o suficiente para compensar estes custos de mudanças.
- **Acesso a canais de distribuição:** o acesso a canais de distribuição pode se tornar uma barreira de entrada, pois no caso de estes já estarem sendo completamente suplementados pelos fornecedores atuais, não haverá necessidade de outro fornecedor. Portanto, o novo entrante deve, por meio de descontos no preço, por exemplo, persuadir o canal de distribuição a aceitar seus produtos. No caso de existirem limitados canais de distribuição ou a ligação entre fornecedores e canais serem mais próximas (exclusividade de fornecimento, relacionamento duradouro, entre outros) a barreira de entrada torna-se ainda mais difícil. No caso extremo, um ingressante pode até criar seu próprio canal de distribuição.
- **Desvantagens de custos independentes de escala:** outros fatores não relacionados às alternativas anteriores como: tecnologias patenteadas, acesso favorável a matérias-primas, subsídios oficiais, localizações favoráveis e curva de aprendizado ou experiência avançada. O último caso é particularmente importante, ele fala sobre um conceito de que quanto mais madura a empresa é em uma indústria, mais ela será capaz de diminuir seus custos, dada a experiência no setor. Este fator se torna uma barreira de entrada chave para novos entrantes, pois estes, ao ingressarem em uma indústria, não possuirão a experiência já vivida por outras empresas.
- **Políticas Governamentais:** o governo pode limitar ou até impedir a entrada de empresas em uma indústria. Ele pode fazer isso por meio de licenças de funcionamento, restrição no acesso de matérias primas, regularização de indústrias e até interesses políticos de controle de uma indústria (ex. indústria petrolífera).

Além da barreira de entrada previamente mencionada, uma forma de defesa a ingressantes potenciais é a retaliação dos concorrentes atuais caso exista um novo integrante na indústria. Este tipo de retaliação prevista é medido por meio da existência de um passado de rigorosas retaliações a novos entrantes ou por um crescimento lento da indústria, o que limita o tamanho de mercado para um novo competidor.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre concorrentes se faz por uso de táticas como a concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos, aumento da qualidade e dos serviços para o cliente. Isso pode ocorrer quando uma das empresas sente que pode melhorar sua posição dentro de uma indústria. A partir de tal movimento, reações são tomadas por outros competidores. Essa cadeia de ações e reações muitas vezes pode acabar por diminuir a rentabilidade de toda uma indústria, como no caso de uma guerra de preços que acabe com as margens das empresas. Por outro lado, existe a possibilidade de uma batalha de publicidade aumentar a demanda por um produto ou serviço para toda a indústria, o que acaba sendo benéfico para todos (PORTER, 1991).

A rivalidade é consequência de diversos fatores estruturais:

- **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** como não existe um claro líder (ou líderes) que ditem disciplina no mercado, a batalha para chegar à liderança pode ser bastante prejudicial para a indústria.
- **Crescimento lento da indústria:** tornando a busca por maiores parcelas de mercado algo crítico para o crescimento.
- **Custos fixos ou de armazenamento altos:** indústrias deste tipo buscam a produção em larga escala para diluir os custos fixos ou a desova de produtos que são caros de armazenar. Em consequência, muitas vezes tem que abaixar seus custos para garantir que o dito acima aconteça.
- **Ausência de diferenciação ou custos de mudança:** pela falta de diferenciação os clientes decidem acima de tudo pelo preço do produto (o mesmo acontece para a

ausência de custo de mudança). A competição por preço gera uma concorrência intensa na indústria.

- **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** acontece quando, para conseguir economias de escala, as empresas da indústria tem que fazer investimentos onde sua capacidade é aumentada bruscamente. No caso, normalmente, existe uma ruptura no equilíbrio da oferta/demanda do mercado e um risco de o acréscimo de capacidade tornar-se excessivo.
- **Concorrentes divergentes:** o comportamento estratégico de concorrentes é divergente devido às suas origens, personalidades e objetivos em uma indústria. Acontece com frequência com empresas estrangeiras, que possuem circunstâncias e metas diferentes no mercado em questão. Pode acontecer também com players de tamanhos distintos que aceitam uma taxa de retorno diferente dentro do mercado. Existe ainda a possibilidade de uma empresa com portfólio diversificado possuir objetivos específicos para cada indústria.
- **Grandes interesses estratégicos:** se uma empresa possui certo interesse estratégico particular em uma indústria, ela pode vir a sacrificar sua lucratividade na busca desse objetivo. Empresas diversificadas, que possam ter interesse em uma indústria em particular, ou empresas estrangeiras buscando se instalar em um país chave seriam exemplos deste caso.
- **Barreiras de saída elevadas:** são fatores econômicos, estratégicos ou até emocionais que motivam uma empresa a permanecer em uma indústria, mesmo com retornos baixos ou negativos. As principais fontes de barreiras de saída são: ativos especializados que possuam baixo valor de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão; custos fixos de saída, como acordos trabalhistas ou custos de restabelecimento; restrições de ordem governamental e social, em parte por efeitos em desemprego ou econômicos regionais; barreiras emocionais como a identificação com uma atividade, lealdade dos empregados ou legado familiar; e inter-relações estratégicas como instalações compartilhadas, capacidades de marketing, entre outros.

Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos devem ser encarados como uma concorrência direta à indústria. Eles são capazes de reduzir os retornos potenciais de uma indústria, pois produzem um teto no preço dos produtos (acima deste teto, compensaria buscar o produto substituto). Quanto mais atrativa seja a alternativa de preço e desempenho oferecida pelos substitutos, mais firme será a pressão sobre a lucratividade da indústria (PORTER, 1991).

A identificação de produtos substitutos é fundamental para a análise estrutural, já que muitas vezes um produto aparentemente não substituto pode tomar conta do mercado, caso a indústria atual passe por um aumento de preços substancial, tornando o substituto uma alternativa viável financeiramente.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação entre os participantes de uma indústria de basicamente duas maneiras. A primeira seria elevando preços, sua consequência direta é a diminuição da rentabilidade da indústria caso ela não seja capaz de repassar o aumento de preço ao consumidor final (PORTER, 1991). A segunda seria reduzindo a qualidade de bens e serviços fornecidos.. As condições que levam a um poder de negociação forte dos fornecedores segundo Porter (1991) seguem:

- Grupo fornecedor dominado por poucas empresas (sendo mais concentrado que a indústria para a qual fornece).
- Não existam produtos ou serviços substitutos aos oferecidos pelo grupo de fornecedores.
- A indústria em questão não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio dos compradores, tornando-os dependentes do grupo fornecedor.

- Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados, exigindo custos de mudança para substituição de fornecedores.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração vertical para frente.

Segundo Porter (1991), a mão de obra de uma indústria também pode ser considerada um tipo de fornecedor. Sendo assim, está sujeita aos mesmos tipos de identificação de poder sugeridos acima. O poder dos fornecedores é grande especialmente para indústrias onde a mão de obra seja restrita e altamente qualificada, ou fortemente sindicalizada. Este tipo de poder pode, do mesmo modo que os fornecedores corroer a margem de lucro de uma empresa.

Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores podem exercer poder de negociação entre os participantes de uma indústria da maneira oposta que os fornecedores: barganhando a redução de preços ou forçando aumento da qualidade de bens e serviços fornecidos. A consequência é a diminuição da rentabilidade da indústria, devido à concorrência entre as diversas empresas para fornecer um preço baixo e qualidade elevada. Segundo Porter (1991), um grupo comprador é considerado poderoso se forem válidas as seguintes circunstâncias:

- Grupo comprador concentrado ou que adquira produtos em grandes quantidades em relação às vendas da empresa, causando um aumento na importância do grupo comprador.
- Os produtos adquiridos correspondem a uma fração significativa dos compradores, sejam eles consumidores finais ou não.
- Os produtos comprados da indústria são padronizados, ou seja, a diferença entre as empresas fornecedoras é pequena.
- Existem poucos custos de mudança, portanto, o comprador não se encontra "preso" a um determinado fornecedor.

- Os compradores estão realizando lucros baixos, motivação suficiente para busca intensa de redução de custos nas compras.
- Compradores são ameaça direta de integração vertical para trás. Quando os compradores estão nessa posição, podem negociar concessões no fornecimento.
- O produto da indústria não é particularmente importante para qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
- O comprador tem total informação sobre as empresas fornecedoras, como custos, preços, demanda, entre outros. Tais informações colocam a empresa em posição de negociação maior do que em situação de desinformação.

Existe ainda outro fator importante para o poder dos compradores. No caso de uma empresa conseguir influenciar as decisões de compra dos consumidores, ela ganha bastante poder de negociação com os fornecedores. Isto acontece com varejistas e, em menor escala, atacadistas, que podem facilitar que uma ou outra marca seja mais bem recebida pelos consumidores finais.

2.6 Análise SWOT

A concepção da análise SWOT não é atribuída a um autor específico. Existem divergências sobre seu início ter acontecido na universidade de Stanford ou na universidade de Harvard. Na universidade de Stanford, Albert S. Humphrey participou de um grupo que inicialmente criou a análise SOFT (Satisfactory - característica boa no presente, Opportunity - característica boa no futuro, Fault - característica ruim no presente, Threat - característica ruim no futuro), que seria a base para a análise SWOT dos dias de hoje (BADAL, 2006). No entanto, muitos teóricos atribuem a universidade de Harvard como difusora do conceito, o qual teria sido iniciado pelos professores George Albert Smith Jr. e C Roland Christensen durante o começo dos anos 1950 (SHATREVICH, 2012).

Sem delongas sobre a concepção da análise, ela é uma ferramenta extensamente utilizada em análises estratégicas devido a sua praticidade e objetividade. A análise SWOT tem este nome pelo acrônimo, em inglês, Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats. Traduzido para o português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A análise SWOT foca em dois tipos de ambientes para a análise da empresa. O ambiente interno à empresa, onde se identificam as forças e fraquezas e o externo, onde estão as características da indústria, oportunidades e ameaças. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), as informações contidas em cada um dos blocos são:

- **Forças (Strengths):** características da empresa que a leva a ter vantagem sobre suas concorrentes e que devem ser alavancadas. A empresa deve focar nesses pontos para se diferenciar e buscar obter ainda mais vantagens competitivas. Fatores que reforçam o poder de negociação com compradores e fornecedores isolam a empresa de rivalidade de outras empresas e permitem a empresa penetrar grupos estratégicos de mais interesse. Como se trata de uma característica do ambiente interno da empresa, é passível de mudanças que sejam convenientes à estratégia adotada.
- **Fraquezas (Weaknesses):** característica nas quais a empresa sofre desvantagens em relação a seus concorrentes. Estes pontos devem ser abordados com o objetivo de diminuí-los ou solucioná-los já que podem ser críticos para a empresa, pois são fatores que diminuem o poder de negociação que dificultam a implementação da estratégia

competitiva e enfraquecem a empresas frente aos concorrentes. Assim como as forças, são características da empresa passíveis de mudança. Dependendo da estratégia adotada, as fraquezas podem ser minimizadas ou simplesmente controladas.

- **Oportunidades** (Opportunities): são tendências, eventos, forças e ideias que a empresa pode capitalizar (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS AND SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (US), 2006). A empresa deve procurar antecipar essas oportunidades e aproveitá-las antes da concorrência. As oportunidades referem-se apenas ao mercado e não ao ambiente interno da empresa.
- **Ameaças** (Threats): de forma opostas as oportunidades, são eventos, forças, tendências e ideias com as quais a empresa pode sofrer. Neste caso, a empresa deve antecipar estas ameaças a fim de monitorá-las e evitar que causem problemas na organização. Da mesma forma que as oportunidades, tratam somente de informações do mercado que está inserido a empresa.

Figure 3 - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Caravalho e Laurindo (2010)

3. MATÉRIAS E MÉTODOS

O Plano de Negócios foi dividido em varias partes. A parte inicial tem como objetivo resumir o Plano de Negócios em algumas páginas, focando em seus pontos principais e foi desenvolvida após a redação de todo o restante do material. Em seguida, foi realizada a caracterização da empresa em si, dos serviços que ela presta, assim como de sua estratégia sucinta de entrada e de crescimento.

Também foi desenvolvida uma análise da indústria culinária em São Paulo, focando no tamanho e no crescimento, nas tendências, nos fatores chave de sucesso e em alguns índices conhecidos da indústria.

Foram ainda desenvolvidos o plano de implementação da empresa e os possíveis riscos que podem afetar o empreendimento, por diversos fatores. Por fim, foi desenhado o plano financeiro e, em seguida, a conclusão das respectivas análises.

Para realizar todas estas etapas, foram utilizados diversos meios de pesquisa, tanto em periódicos, internet. Também foram utilizadas ferramentas informáticas para o desenvolvimento de diversas análises matemáticas e de dados para atingir um nível de confiança e de aplicabilidade ideal para o projeto.

4. O PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Modelo de negócios

4.1.1 Missão, Visão e Valores

Hoje em dia, as redes sociais permitem aos utilizadores conectar-se e criar ligações entre as pessoas. Grandes espaços urbanos como a cidade de São Paulo têm um grande número de utilizadores e, assim, grandes comunidades de amigos. As pessoas estão sempre conectadas graças aos smart-phones que seguem os proprietários em todos os lugares. As pessoas podem seguir seus amigos em cada momento de suas vida.

Pouco a pouco, as relações diretas entre as pessoas estão sendo colocadas em segundo plano, deixando as relações via notificações, ou seja, indiretas, em primeiro lugar. Isso tem por consequência a criação de um isolamento das pessoas. Utilizadores dessas redes têm geralmente um portfólio de mais de 500 contatos mas falam e se relacionam com um grupo de entre 50-100.

A missão da empresa de compartilhamento de refeição é a de tirar vantagem das comunidades que são, sem duvida, uma grande força e uma especificidade da nossa época, e fazer com que as pessoas possam partilhar mais momentos agradáveis de vida.

Vivemos em São Paulo, cidade na qual os momentos agradáveis da vida assumem varias formas: saídas culturais, esportivas, noturnas, culinária, etc... Mas entre todas essas formas, a que agrega maior valor social e que é a mais simples a organizar e, assim, a mais popular para todas as classes da população (idade e social), é aquela que envolve atividade culinária.

As redes sociais permitiram aos utilizadores manter relações com todos os seus contatos, com os mais próximos e os mais distantes geograficamente. Porém, existem ainda desconhecidos, que, por morarem perto e terem estilo de vida similares, podem acabar sendo parecidos.

De maneira mais geral, o objetivo da empresa de compartilhamento é fazer tntato conhecidos como desconhecidos partilharem refeições.

Por que os restaurantes são tão apreciados pelos clientes? Levando-se em conta os clientes que os frequentam por opção, e não apenas no horário de almoço do trabalho, podemos encontrar duas razões simples:

- A parte culinária. As pessoas querem aproveitar uma refeição.
- A parte social. Ir ao restaurante, é considerado uma saída social, para se falar em um lugar diferente com pessoas, sejam elas conhecidas ou não.

O objetivo, assim, é o de propor uma alternativa crível aos restaurantes que representam uma forma clássica de refeição.

A cidade de São Paulo oferece um enorme leque de possibilidades diferentes de refeição. Lanchonetes, restaurante a quilo, pizzarias, cantinas italianas, bistrôs. Todos os preços e todo tipo de comida.

Falta um tipo de oferta que seja diferente das outras que já existem. Essa oferta é inovadora em termos de experiência e de ambiente. Isso é a refeição compartilhada entre particulares desconhecidos, em suas casas.

A solução oferecida em resposta ao problema descrito acima consiste em desenvolver um marketplace online onde, de um lado, os indivíduos possam oferecer um numero de vagas limitadas para compartilhar um refeição (almoço ou jantar) na casa deles. De outro lado, outros indivíduos podem escolher, entre varias ofertas, onde e o quê eles querem almoçar ou jantar.

Nessa plataforma oferecida sob forma de aplicativo para smartphones e sites da internet, as informações sobre as vagas disponíveis estarão centralizadas.

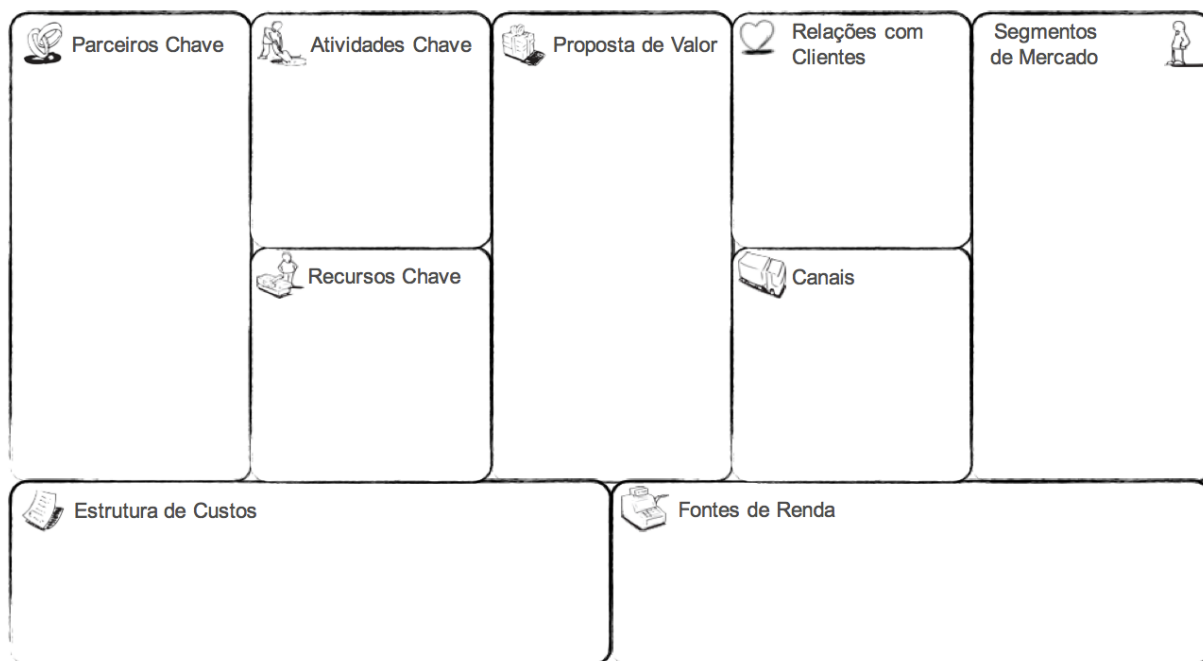
O nosso objetivo é dual :

- Aumentar a variedade de oferta de refeição nas cidades, permitindo aos participantes criar novos contatos.
- Permitir aos donos de casas particulares ganharem dinheiro, valorizando assim os trabalho culinário deles e gerando renda extra.

O valor principal que nos anima é a vontade de melhorar a vida social cotidiana dos cidadãos brasileiros e do mundo.

4.1.2 Como funciona o Modelo

Figure 4 - CANVAS do Modelo de Negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Tableau 1 - Detalho do CANVAS

Segmentos de Mercado	2 tipos de pessoas: -Pessoas quem querem compartilhar o saber fazer, a cozinha deles -Pessoas buscando um restaurante de um estilo diferente, para descobrir novas pessoas e nova comida.
Proposta de Valor	-Encontrar outras pessoas desconhecidas (similares idades e proximidade) e descobrir novos estilos de comida. -Relação segura. -Encontrar os Vizinhos similares. -Interação social entre habitantes de um mesmo bairro.
Canais	-site da internet -publicidade na rede social, boca-a-boca. -parcerias com jornais gratuitos
Relações com clientes	-Assistência pessoal no início -Comunidades depois.
Fontes de Renda	-Anúncios. Precificação dinâmica -Taxa de uso e porcentagem (cf. blablacar ou airbnb). Precificação Fixa.
Recursos Chave	Humanos: Comunidade
Atividades Chave	Plataforma: rede.
Parceiros Chave	-Aliança estratégica: FB, Twitter, rede social. -Parceria estratégica com Airbnb. -Parceria estratégica com plataforma de pagamento online.
Estrutura de Custos	-Custos de marketing -Custos de servidor -Custos de desenvolvimento de plataforma internet e aplicativo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.3 Proposta de Valor

A proposta de valor da empresa de compartilhamento de refeição foca nas necessidades de dois tipos de clientes : de um lado consumidores das grandes áreas metropolitanas pesquisando um outro tipo de refeição com desconhecidos, que podemos chamar de “convidados”; e, de outro, os donos de casas particulares que podem oferecer refeições e abrir suas casas para hospedar os convidados durante a refeição.

- Usuários tipo convidados:

Para os usuários tipo convidados , o uso do nosso aplicativo permitirá achar ofertas disponíveis. Graças a nosso aplicativo, o usuário do tipo convidado beneficia-se de uma visão clara das ofertas na região de interesse e pode escolher a oferta de sua preferência com o melhor custo/benefício por comparação das diferentes ofertas.

Como é necessário reservar uma vaga antes de participar de uma refeição para evitar vários problemas, isso pode ser feito pelo aplicativo ou pelo site.

- Dono de casas particulares:

Os donos de casas particulares usariam o nosso aplicativo como fonte de renda extra, criando anúncio para organizar refeições privadas com desconhecidos similares (idade, proximidade)

4.1.4 Mercados Alvo e Plano de Marketing

Segmentação do mercado:

O mercado está constituindo em dois segmentos diferentes de pessoas.

De um lado tem os donos de casa, que querem convidar pessoas na casa deles e preparar refeição personalizada para um numero limitado de convidados. Os donos de casa limitam da maneira que bem entenderem o numero de convidados.

De outro lado, os convidados que pagaram para participar da refeição e respeitam um código de ética (chegar no horário, não poder desistir após um horário definido).

Perfis mostram que as pessoas moram em grandes espaços urbanos.

Como os utilizadores podem ser um dia convidados e, outro dia, donos de casa, podemos assim ver que o mercado é o mesmo e os clientes potenciais da empresa também são os mesmos.

Assim, os utilizadores potenciais são pessoas conectadas pela internet ou smartphone à plataforma, que podem tanto assumir o papel de donos de casa como de convidados.

Não existe um perfil ideal. O ideal seria que os clientes entre eles se escolham. As pessoas similares ou compatíveis vão chegar a se encontrar via a plataforma e compartilhar refeições. Como os utilizadores querem encontrar similares, é necessário tratar as especificidades não por cidade, mas por bairro ou por grupo de bairros.

Público alvo:

Vários tipos de utilizadores podem usar os serviços de compartilhamento de refeições, de qualquer idade ou categoria social.

Pessoas entre si vão mais escolher pessoas quem têm um perfil similar aos delas.

- Mesma faixa etária,
- Mesma categoria social,
- Mesma região geográfica. A pesquisa mostra que as pessoas preferem ir à casa de pessoas que morem perto à fazer longas viagens e correr o risco de ficar parado no trânsito.

Dimensionamento do mercado:

O objetivo é criar uma oferta personalizada e adaptada por mercado, ou seja por grupo de cliente.

Ainda que o objetivo seja o de estimular o encontro de desconhecidos, a única formula que pode funcionar é se desconhecidos similares se encontrem.

Por isso o foco primeiro é a cidade de São Paulo, onde as especificidades das pessoas são diferentes do que em Paris ou Nova York, por exemplo.

Os atores do mercado têm uma presença mundial. A escala de um país é pequena demais.

Posicionamento:

Para ganhar reconhecimento rápido, o ideal será implementar uma ação agressiva de business development com ações de marketing offline e online. Desenvolver o marketing usando principalmente as redes sociais (facebook, twitter, google +...), os distribuidores de

aplicativos para smartphones (Apple Store, Windows Shop, Android App Shop...), revistas de culinária de estilo de vida urbana e jornais distribuídos de graça na cidade (metro...).

Distribuição:

Os canais de distribuição do aplicativo serão os principais canais de distribuição de aplicativo para smartphone.

Um site na internet com uma interface mais adaptada está também em projeto. Isso permite uma segunda abordagem para explicar a visão da empresa, as ofertas, as condições de uso, e também para organizar um chat e um sistema com avaliações dos utilizadores.

Ter duas plataformas diferentes permite ter duas abordagens diferentes. O utilizador pode assim escolher aquela que é mais adaptada ao uso dele, em termos de ergonomia e de facilidade de uso.

O foco é de ficar no início no mercado de São Paulo. Então nesse caso o aplicativo e o site serão adaptado só para Paulistanos.

Precificação:

O método de precificação é o mesmo do que os sites como Airbnb, ou BlaBlaCar.

Deixar os utilizadores ter acesso livre ao site e baixar o aplicativo sem pagar qualquer taxa.

Deixar os clientes se cadastrarem e criarem perfis também sem taxa.

A única cobrança acontece quando o dono de casa cria um anuncio. Nesse caso, a precificação das refeições depende da livre decisão dos donos particulares do aplicativo. Mas para ajudar eles precificarem com coerência, a ideia é de sugerir para cada anuncio um preço padrão dependendo de vários critérios tais como: bairro, qualidade do prato, quantidade...

O lucro é gerado da maneira seguinte:

- Dono da casa: taxa fixa quando o anuncio está sendo sobre a plataforma: R\$ 5,00
- Convite: taxa variável quando o convite compartilha a refeição com o dono: 10% do preço do anuncio.

Para evitar cancelamento no ultimo minuto é necessário que haja uma taxa de cancelamento.

Isso por duas razões:

- Evitar que o dono da casa cancele a refeição, frustrando o plano dos convidados na hora de participar ao evento.
- Evitar que o convidado cancele, ficando o dono com sobras de comida.

Publicidade e propaganda:

A demanda por refeição de qualquer tipo é grande em São Paulo, e também nas grandes regiões metropolitanas do Brasil e não precisara ser criada ou estimulada.

No entanto, os donos de casas particulares precisarão ser convencidos das vantagens do compartilhamento de refeição.

Uma vez que o modelo de negocio esta baseado nos usuários (modelo Peer-2-Peer), para garantir a viabilidade do negócio, é necessário garantir o maior numero de usuários (convidados e donos de casas) no menor tempo possível.

A estratégia de publicidade e propaganda é usar principalmente as redes sociais (facebook, twitter, google +...), os distribuidores de aplicativos para smartphones (Apple Store, Windows Shop, Androïd App Shop...), revistas culinária, anúncios nos jornais distribuídos de graça na cidade (metro...).

4.1.5 Recursos e atividades Principais

Layout e arranjo físico:

A empresa é uma sociedade da internet, então não precisa um espaço produtivo tão grande na primeira fase. Apenas um espaço de trabalho para duas pessoas.

O foco das atividades é criar a plataforma na internet e nos aplicativos o mais rápido possível. Uma vez isso realizado, o segundo passo é desenvolver ações marketing como explicadas acima, seguir e medir suas evoluções.

Guiar os primeiros clientes nas primeiras fases do compartilhamento via um serviço de atendimento online, ajudando-os, para fideliza-los e tomar ações corretivas no caso de problemas.

4.2 Análise Financeira

A análise financeira será feita sobre os 3 próximos anos, 2015, 2016 e 2017. O objetivo é de ter uma boa ideia do mercado e do volume, mas a fraqueza dos dados faz com que o modelo econômico seja composto por uma parte de incerteza.

As estruturas de custos estão apresentado em anexo.

O foco é baseado sobre só as receitas e os custos.

4.2.1 Vendas e Projeções

Existe duas fontes de lucro.

- Uma que vem dos donos de casa, que representa um percentual de 5% do total por anúncio
- Uma que vem dos convidados, que pagaram um percentual de 10% do preço da refeição

O objetivo é desde o primeiro ano ter presença em três grandes cidades brasileiras. São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.

4.2.2 Gastos

O projeto é uma empresa-internet, e assim um dos benefícios é que os custos são menores.

Os custos estão ligados a:

- Custos de Marketing
- Custos ligados ao desenvolvimento de uma plataforma na internet e sobre aplicativos.
- Custos com salários.

Os custos ligados a um aluguel, uso de telefone e internet, água, e eletricidade foram avaliados como nulos, porque o espaço de trabalho usado pelo desenvolvimento do projeto é um lugar publico de trabalho. Pode ser uma biblioteca, a casa de um particular, etc.

As rendas são relativamente baixas no inicio, a ideia é não receber um salário o primeiro ano.

4.2.3 Financiamento e Investimento

Os investimentos necessários para comercialização do serviço, estão ligados à compra de uma plataforma na internet e um aplicativo.

4.3 Ambiente Externo

4.3.1 Economia

O foco da empresa é fazer os habitantes de grandes cidades reunirem-se e compartilharem momentos agradáveis de vida em torno de uma mesa.

Nesse caso os fatores externos que influenciam o desempenho da empresa estão ligados às diferentes variações de preço dos produtos alimentares, às políticas com relação à indústria gastronômica, e às políticas eventuais para medir e controlar a economia colaborativa.

- Existem um conjunto de normas políticas que podem alterar os preços dos bens alimentares. A indústria brasileira é bastante forte, e a maioria dos produtos encontrados nos supermercados são feitos no Brasil. No entanto, os preços dos produtos fixados pelo mercado mundial podem mudar e, no caso de grandes variações, mudam-se também os hábitos dos consumidores.

Para os produtos importados, como bebidas alcoólicas (vinhos ou alcoóis fortes), ou associados a uma imagem forte de um país como queijos franceses, carne argentina, azeites europeus, etc. existem uma probabilidade maior de que eles influenciem muito os hábitos de consumo dos clientes da empresa. Políticas de liberalização da economia, ou, ao contrário, políticas protecionistas em favor da indústria brasileira, fazem que os produtos encontrem efeitos contrários, e podem influenciar o sucesso da empresa.

- Políticas em favor da indústria gastronômica, como aumento do salário médio ou evolução dos impostos faz com que os preços nos restaurantes aumentem ou diminuam. Se os preços dos pratos e menus aumentam nos restaurantes, os hábitos dos restaurantes podem ser substituídos por outros hábitos de consumo, tais como o compartilhamento refeições com desconhecidos, que não encontram a influência dos outros preços.
- Até agora não existe política sobre o controle da economia colaborativa em nenhum país do mundo. A economia colaborativa representa uma forma nova de negócio, e os políticos, bem como os economistas, não voltaram ainda a atenção para como cobrar impostos sobre esses modelos. Ainda não existem impostos sobre o modelo da economia participativa. São, na verdade, só as empresas que geram serviços, e controlam a plataforma que pagam impostos.

4.3.2 de mercado e tendências

A economia colaborativa conhece o sucesso a pouco tempo, ou seja 10 anos. Existem líderes como Wikipedia, Airbnb, couchsurfing ou blablacar, que são vistos como ícones do movimento.

O movimento vem do mundo inteiro e é a forma perfeita da globalização: todo mundo, em qualquer lugar, pode ajudar os outros que querem compartilhar um projeto.

A tendência geral vai pelo “feito em casa”. As figuras mostram isso:

- Os programas de TV culinários conhecem uma fase de sucesso e cada canal de televisão quer ter um programa desse tipo para aumentar sua audiência. Sinônimo de grande sucesso. Top Chef, ou MasterChef são agora programas estabelecidos.
- O mundo da edição vai nessa direção. Literatura culinária está em fase de expansão. Os livros de receitas especiais, os livros escritos pelos chefs de restaurantes são cada vez mais numerosos, e encontraram grande sucesso com o grande público.

Esses fatos têm de ser adicionados ao fato de que os paulistanos, de maneira geral, sabem reconhecer restaurantes e comida de qualidade.

Seguinte ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), São Paulo é a segunda maior cidade em número de restaurantes, tida como a Capital Latino-Americana de boa mesa. O mercado gourmet movimenta uma cadeia que envolve vários setores, e seu multiculturalismo representa 52 tipos de cozinha. Existem na cidade de São Paulo e Grande São Paulo, aproximadamente 55mil estabelecimentos, dos quais 15mil restaurantes e 20mil bares, para os 18milhões de habitantes.

Por isso, a ideia de compartilhamento de refeição, que esta numa fase crescente ou ainda de desenvolvimento, merece mais do que um modelo simples globalizado e não adaptado ao mercado brasileiro nem ao mercado paulistano.

4.3.3 Análise da Concorrência

No mundo do compartilhamento da refeição existem já concorrentes. Os maiores “mealsharing”, “eatwith”, “SupperKing”, “feastly” têm um modelo globalizado. O idioma do site é único: o inglês, os comentários estão em inglês. Os pratos sugeridos são pouco criativos, ou seja feijoada, tapas espanholas.

Falta uma personalização da oferta, ou seja uma adaptação do modelo mundial ao caso brasileiro.

Segue uma tabela para entender os principais concorrentes e suas políticas.

Tableau 2 - Análise dos concorrentes

Nome da Empresa	Ano de criação, e lugar de implantação	Numero de fãs no Facebook	Especificação
Mealsharing	Criado em 2012, implantado em 450 cidades no mundo inteiro	Cerca 10000 fãs.	Ajuda os donos de casas com dicas sobre como preparar-se
Eatwith	Criado em 2012, implantado em 28 país.	Cerca 100000 fãs	Muito conhecido na Espanha e nos EUA.
SupperKing	Criado em 2010, é implementado nos EUA.	Cerca 5000 fãs	Existe apenas no formato de uma aplicativo
Festly	Criado em 2013, implementado nos EUA.	Cerca 5000 fãs	Refeições de alto nível.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O principal concorrente em termo de volume no mundo é a empresa Eatwith. Eatwith está também presente em São Paulo. Essa empresa tem um grande numero de utilizadores,

particularmente na Espanha e nos Estados-Unidos. Isso mostra que ter, no início, uma estratégia focada em um país e depois expandir-se pelo mundo inteiro é uma estratégia adaptada.

Mas a página da empresa é desenvolvida em inglês e espanhol. A adaptação a cada mercado não foi feita, ou pelo menos ainda não.

O sistema de anuncio funciona da seguinte maneira. Os donos de casa colocaram um evento, com o preço, a data e o menu. A partir disso, as pessoas que têm disponibilidade, e interesse pelo evento podem entrar em contato com os donos de casa.

Nos próximos quinze dias, em São Paulo, existem 2 anúncios diferentes, como duas datas, pela cidade inteira.

O outro site presente em São Paulo é Mealsharing. Esse empresa tem um número razoável de clientes no mundo.

A formula de proposta dessa empresa é diferente, e aparentemente, seu foco é capturar valor com turistas internacionais. O site está apenas em inglês. A proposta é do estilo seguinte: “venha com seus amigos na minha casa”. Isso significa que tem dois grupos de desconhecidos. Os donos da casa, e os convidados que, entre si, se conhecem, mas que não conhecem o dono. Essa formula funciona de acordo com o mesmo modelo de um restaurante tradicional. De um lado tem o chef, ou seja o dono da casa, e do outro lado tem os clientes, ou seja, os convidados.

Nesse caso os eventos não são limitados pelo tempo. Os clientes podem chegar qualquer dia. Só precisaram reservar antes, e avisar.

Nos próximos quinze dias, em São Paulo, existe 29 anúncios diferentes, para compartilhar qualquer dia durante esse intervalo de quinze dias.

Existem também outros concorrentes em São Paulo, que são os restaurantes. Segundo a ABRASEL em São Paulo tem 15 mil restaurantes, 500 churrascarias, 250 restaurantes japoneses, 3.200 padarias, 4.500 pizzarias, 60 restaurantes vegetarianos. Essa oferta é grande, a segunda maior no mundo.

Mas as vantagens do modelo é que uma empresa de compartilhamento de refeição acaba por ser, ao mesmo tempo, um restaurante, uma churrascaria, um restaurante japonês, uma padaria, uma pizzaria, um restaurante vegetariano.

Tomando o exemplo da Airbnb e dos hotéis Hilton, construir uma empresa como Hilton precisa mais tempo, mais recursos financeiros, e humanos do que construir uma empresa como Airbnb. Isso decorre da força do modelo da economia participativa.

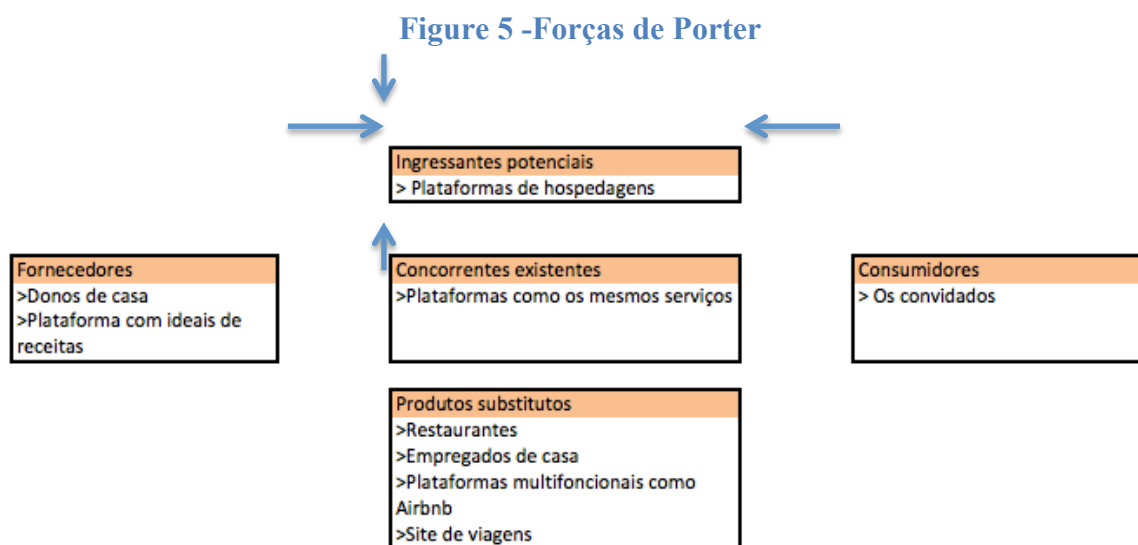
4.3.4 Vantagens competitivas do modelo

O objetivo do modelo é valorizar a dimensão adaptada da oferta pelos clientes, por varias razões:

- O Brasil não é os Estados-Unidos, a língua oficial é o português, não o inglês. Fora das universidades, é difícil de encontrar brasileiros falando inglês. Por isso ter um site e um aplicativo em língua portuguesa cria um diferencial.
- As receitas sugeridas pelos utilizadores são clássicos da cozinha turística brasileira. São produtos e pratos que os brasileiros comem bastante mas que com os preços praticados ficariam muito caros. O site propõe um catálogo de receitas simples adaptadas, e por preço razoável.
- Os outros sites tentam fazer encontrar-se os estrangeiros de um outro país com brasileiros. O modelo que queremos desenvolver é baseada no encontro dos brasileiros entre si.

4.3.5 O Modelo das cinco forças de Porter

A seguir, é apresentado o modelo de Porter, adaptado ao caso do compartilhamento de refeição:



Fonte : Elaborado pelo Autor

Os concorrentes, como Mealsharing, Eatwith, SupperKing, Festly, são empresas já estabelecidas e conhecidas pelos usuários. Eles têm modelos diferentes, e trabalham em setores diferentes. Eles estão estabelecidos no mundo inteiro, e já têm forças nos mercados grandes como Europa e os Estados-Unidos.

Mas eles exportaram um modelo único, ou seja, cada empresa exporta o seu modelo para conquistar de maneira rápida mercados novos.

Esse método pode funcionar nos países europeus e nos Estados Unidos, mas na América do Sul, bem como na Ásia e demais continentes, os modelos têm de ser adaptados à cultura do país, ou pelo menos ao continente.

Os consumidores são aqueles que vão chegar nas casas dos outros. Eles têm um poder grandes. Os preços, as taxas, têm de ser razoáveis, senão eles podem encontrar o que eles querem em outras plataformas concorrentes.

Eles são vitais ao bom funcionamento da plataforma. Sem eles a plataforma não pode funcionar.

Os fornecedores têm dois papéis. Os donos da casa são, assim como os convidados, importantíssimos. Eles têm de criar anúncios para fazer a plataforma funcionar. Então os preços, e as taxas têm que estar controlados, para não desencorajá-los. Eles têm de achar na plataforma a ajuda, ou os serviços-chave de apoio necessários para organizar refeições. Outras plataformas com site de receitas são bem vindas para apoiar donos de casa, com ideais sobre menus populares, fáceis de preparar.

Ingressantes potenciais são concorrentes maiores que queiram entrar no mercado e propor outros serviços para diversificar suas ofertas. Eles apresentam uma grande ameaça, porque eles já têm a riqueza de um grande banco de dados e de clientes. Por isso, eles podem tornar-se como gigantes contra os quais é difícil combater e rivalizar. Airbnb representa uma grande ameaça sobre o mercado de compartilhamento de refeição.

Produtos substitutos como Restaurantes, representam uma ameaça razoável. Mas nesse caso, penso que os sites de compartilhamento de refeição são mais uma ameaça para eles do que o contrário.

Empregados de casa podem representar substitutos. De fato, eles preparam os pratos de alta qualidade. Eles dão a impressão de sair ao restaurante em casa. Uma pessoa pode desistir da ideia de participar de uma refeição compartilhada por ter em casa comida feita por sua cozinheira.

4.4 Mapa de implementação

O mapeamento de implementação pode ser dividido em três etapas: procura de financiamento, Desenvolvimento do produto e início das operações, marketing e business development.

- A primeira fase de procura de financiamento consiste em fundraising, estruturação das operações e do orçamento, o desenvolvimento dos aplicativos para smartphones (iOs e Android), Adoção dum sistema de pagamento ótimo (website + smartphones).

- A segunda fase de desenvolvimento do produto consiste em receber investimento e então começar operações, criar novas parcerias com plataformas de economia colaborativa.
- A terceira fase de marketing e business development consiste em consolidar a oferta e demanda com marketing off-line e online, ação agressiva de business development. Essa ultima fase pode corresponder a uma expansão fora da cidade de São Paulo: a cidade Rio de Janeiro e Brasília em primeiro lugar e outros grandes espaços urbanos.

Descrever, esquematicamente, quais são as fases ou etapas necessárias para implementar o modelo projetado.

Descrição das fases, atividades e testes já realizados, seus respectivos resultados e status atual de desenvolvimento do projeto

4.5 Análise de Riscos

4.5.1. Fatores limitantes e obstáculos

Existem varias dificuldades e obstáculos na criação e no desenvolvimento desse projeto.

- Sobre as normas higiênicas e os aspectos sanitários legais. Todos os profissionais estão sendo controlado pelo serviço sanitário do Estado. O objetivo desses controles sanitários feitos por profissionais do setor alimentício é controlar e medir as práticas e os processos ao longo da cadeia, manter um nível alto de padronização e certificar a segurança dos consumidores.

No caso da refeição particular, esses processos de controles não podem acontecer. Na verdade, o sistema é baseado sobre a confiança que os utilizadores das plataformas têm entre eles.

O sistema de avaliação dos donos de casa e dos convidados tem como objetivo reduzir essas incertezas e garantir segurança, e respeito às normas higiênicas na preparação dos pratos.

- Existe também uma dificuldade do tipo o ovo e a galinha. Se no início não existe uma oferta de boa qualidade com bons pratos, os que têm o papel de convidados não vão querer sair da casa para compartilhar uma refeição. E se, de outro lado, não existem convidados dispostos para sair ou aceitar ofertas, não terão mais donos de casa prontos para cozinhar. Ou seja, donos de casa não vão achar que vale a pena usar a plataforma e criar convites.

Para diminuir os riscos ligados à fase do lançamento do projeto numa nova cidade, são necessários eventos públicos para promover o site. Ou seja, organizar uma refeição de estilo publica num parque por exemplo, convidando desconhecidos, explicar-lhes os conceitos e incitar eles a organizar refeições entre eles via a plataforma.

- Sobre a segurança. O Brasil, e as grandes cidades em geral, são perigosos. A taxa de criminalidade no Brasil é bastante alta e esse fator tem de ser analisado com muita seriedade.

O sistema de compartilhamento de refeição já é conhecido no mundo, mas principalmente nos países europeus e nos EUA, onde a sensação de segurança é maior. Ninguém quer ser roubado, muito menos em sua própria casa.

Para evitar esse tipo de problemas, uma solução seria incentivar que as pessoas (dono de casa e convidados, e convidados entre si) entre em contato entre si, antes de

participar da refeição. Uma vez que as pessoas já tenham participado de refeições varias vezes, o perfil delas é mais completo, e elas passam a ser vistas como pessoas confiáveis.

- Sobre o pagamento. Como controlar que as pessoas paguem as refeições e não deixem os donos da casa no prejuízo?

O lucro vem exclusivamente das taxas pagas pelos convidados e o dono da casa. Por isso, este ponto tem de ser bem controlado.

Uma ideia é que as pessoas paguem na plataforma (site ou aplicativo). Dois casos aqui:

- Caso dos convidados. Antes de pagar no site, eles têm informações reduzidas sobre o evento (o endereço da casa onde se dará a refeição não está completo), assim o clientes não podem ir à refeição sem pagar a taxa. É só quando eles escolherem a proposta que todas as informações aparecem
- Caso dos donos. Para poder deixar visível o anuncio para todos, os donos têm de pagar a taxa, liberando, assim, a oferta.

Então, para controlar todos esses problemas de pagamento, a melhor alternativa seria fazer uma parceria com um sistema de pagamento online.

4.5.2. Fatores críticos de sucesso

Uma Matriz SWOT permite de ver rapidamente os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças enfrentados pela empresa.

Figure 6 - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
-Orientado pela atmosfera entre as pessoas -Possibilidade de encontrar novas pessoas -Preços menor -Descobrir outras comidas.	-Pouca Flexibilidade. Necessidade de planejar. Não pode ser feito na ultimo minuto. -Qualidade e quantidade são grandes variáveis. Os processos não são tão padronizados.
Oportunidades	Ameaças
-Vontade das pessoas de se conhecerem. -Experiência da economia colaborativa -Democratização, dessacralização das artes culinárias.	-Política de impostos e controles da economia colaborativa. -Proteção do setor de restaurantes -Controles higiênicos e sanitários.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Um dos objetivos aqui é reforçar pontos fortes.

- Deixar a possibilidade, ou mesmo incentivar as pessoas a criarem álbuns de eventos passados, com fotos e vídeos da refeição (mostrando, assim, as várias fases: a preparação, os pratos elaborados, o ambiente entre os convidados), comentários das pessoas que participaram dessa experiência, dos pontos positivos, e talvez de novas ideias para uma próxima vez.
- Deixar um comentário no perfil das pessoas, acompanhado de uma nota numa escala entre 0 e 5.

Tirar vantagens das oportunidades:

- Surfar sobre o efeito da moda, e criar assim uma base forte de clientes, reduzindo os custos.

Mas também de transpor as ameaças:

- Informar os donos de casa, via conselhos, sobre as normas higiênicas e os gestos simples a seguir na cozinha.
- Criar rapidamente uma rede forte para resistir de maneira melhor aos futuros impostos
- Diversificar a oferta, tirando vantagem da base de dados, para criar outros programas e ações, diversificando assim o portfólio.

E melhorar os pontos fracos:

- Diminuir a variedade da oferta, criando dicas e padrões a respeitar. Por exemplo, deixar a disposição um livro virtual de receitas simples, com quantidade certas, e preços adaptados, afim de homogeneizar as ofertas.
- A flexibilidade pode ser aumentada quando tiver mais ofertas e mais demandas. Na fase de lançamento é muito difícil deixar grande flexibilidade. Tudo tem que estar muito controlado afim de evitar problemas em cancelamento de ultimo minuto.

4.6 Conclusão

4.6.1 Impactos ambientais

O estudo preliminar mostra que as pessoas querem encontrar desconhecidos similares. Geralmente vizinhos moram nas mesmas condições e fazem parte do grupo de pessoas, que pode ser chamado de “desconhecidos similares”.

Nesse caso podemos ver que esse tipo de saída tem uma influência limitada sobre o ambiente em termos de movimentos necessários para ir à casa do dono da refeição.

Um dos objetivos do site é eliminar os cancelamentos de ultimo minuto. Por isso existe uma taxa simbólica, mas que não torna o risco de cancelamento nulo. Uma vez que o risco de que sobre comida (que não for consumida no horário da refeição) não é nulo é necessário considerar soluções para não desperdiçar a comida:

- Deixar na geladeira e comer um outro dia
- Dar a comida aos que precisam. Por isso, existe também plataforma de economia participativa, ligando os quem têm comida demais e os que realmente precisam.

4.6.2 Relevância social

O projeto de economia colaborativa tem por essência a relevância social.

O objetivo desse tipo de modelo é de criar soluções inovadoras que melhorem o cotidiano de uma comunidade de utilizadores.

Com o tipo de solução apresentada em cima, temos por ambição fazer as pessoas encontrarem-se, conhecerem-se, e interagirem num contexto agradável, em torno de uma mesa.

Infelizmente esse tipo de iniciativa não recebe incentivos ou investimentos do governo ou de qualquer órgão, mas, de qualquer modo, este não é o foco.

O foco é que pessoas de um mesmo bairro encontrem-se e compartilhem momentos agradáveis de vida, e não só viagens de ônibus ou metrô.

4.6.3 Conclusão sobre viabilidade técnica

O foco técnico aqui é conseguir criar uma plataforma ergonômica, de utilização simples, mas que apresente todas as características para criar um evento seguro, num lugar preciso e que permita relacionar donos de casa e convidados, com a possibilidade ainda de oferecer dicas e conselhos sobre a organização de um evento.

4.6.4 Viabilidade comercial

O estudo preliminar mostra que, no momento presente, apenas utilizadores que já participaram as atividades de economia participativa estão dispostas e aceitariam participar do projeto de compartilhamento de refeição.

De fato, as pessoas que já conhecem como funcionam plataformas do tipo “Airbnb” e Carona, aceitam participar da aventura.

Isso significa que o mercado está em fase de evolução e de mudanças, e que o produto está à frente do seu tempo. Na verdade, o perfil de plataformas como “Airbnb” são jovens entre 22 e 35 anos, que têm novos olhares sobre o sistema de economia participativa, e que estão ainda em fase de descobrimento de relações humanas.

Os tempos vão mudar, a base de público pronto para participar desse tipo de projeto vai crescer com o tempo, melhorando, assim, a viabilidade do modelo.

Essa evolução será natural e nada pode acelerar ou torná-la mais lenta.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo estudar, via a realização de um modelo de negócios, a viabilidade de um projeto meu, ou seja, o compartilhamento de refeição em São Paulo.

Através esse projeto, consegui entender e analisar várias informações, ideias que eu tive quando concebi pela primeira vez o projeto:

A economia participativa é o futuro. Não é muito controlada e todo mundo pode pensar no compartilhamento de qualquer negocio com uma comunidade. Existem exemplos de empresas com grande sucesso como Airbnb, Wikipedia, Blablacar, etc.

Só que, nesse caso, existe um único líder no setor de industria. Airbnb não tem concorrentes do mesmo porte, e devido ao seu sucesso, assumiu a posição de líder, já que tem, agora, o poder de comprar os novos entrantes que podem ameaçá-lo.

A principal dificuldade da economia colaborativa é a criação de um nome e uma comunidade de utilizadores. O objetivo é ser conhecido e adotado pelo grande público. Essa dificuldade é dupla porque a economia colaborativa é nova, e o publico ainda a conhece pouco.

Compartilhar uma refeição é uma ideia nova. Não ainda tem grandes líderes no mercado, e existe, portanto, um nicho para se criar um mercado especializado, com ofertas personalizadas, idiomas locais, identificação de desconhecidos similares ou seja pessoas de um mesmo bairro e faixa etária.

A análise econômica é a parte mais difícil a desenvolver, mas é também a parte mais importante. É essa parte que assegura a viabilidade econômica da empresa. Existem poucos dados sobre o assunto. Isso significa que existe grande imprevisibilidade sobre o futuro.

Com a revisão bibliográfica foi possível aprofundar em alguns temas a fim de entender não só o significado de cada um, mas também sua importância na a construção de um Plano de Negócios. Também foi possível perceber a dificuldade e a relevância da construção de um documento sólido para a apresentação aos investidores, uma vez que estes devem sentir-se confiantes em apostar em um mercado que nem sempre eles conhecem. Por isso o Plano de Negócios deve ser abrangente, ao ponto de fornecer uma visão geral do mercado, e, ao mesmo tempo, detalhista, a fim de prover informações cruciais que podem ser determinantes para se conseguir o investimento em si.

Sendo assim, conclui-se que o trabalho em si, além de ter sido muito importante para a formação, mostrou ser possível transformar a teoria na prática de um Plano de Negócios, utilizando diversas ferramentas que foram apresentadas durante o curso de Engenharia de Produção.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INFOGRÁFICAS

BOTSMAN, R. The Rise of Collaborative Consumption. Harper Business, 2010.

<http://www.hbrbr.com.br/materia/compartilhar-nao-e-so-para-startups#sthash.YfwJYnwB.dpuf>

CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para Competitivade. Editora Futura. 2003.

FICHMAN, R ; GLASER, J. ; GALLAUGHER, J. ; KANE, G. Relações com a comunidade 2.0 – Harvard Business Review Brasil.

FOTTORINO, E; L'economie collaborative, ce n'est pas que du blabla. Les echos, 03/10/14

HENDERSON, B. The origin of strategy: What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamics. Harvard Business Review, 1989.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS AND SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (US). The Essentials of Strategy. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Self published, 2009.

PILATTI, L. A. Gestão Estratégica para a Competitividade. Editora UEPG, 2006.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RUMMELT, R. R. Avaliando a Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H., et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SALIM, HOCHMAN, RAMAL, RAMAL. Construindo Planos de Negócios. Elsevier. Ed 2005.

SCHWARTZ, A. SupperKing, An Airbnb For Home-Cooked Meals. Co.Exist, 04/12/12

STEINMANN, L ; La SNCF lance sons site pour contrer blablacar. Les Echos. Ed: 03/09/14

Referencias internet:

<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=355030&idtema=16&search=sao-paulo|sao-paulo|sintese-das-informacoes>

<http://allthingsd.com/20120126/airbnbs-skyrocketing-growth-includes-four-million-nights-booked-in-2011/>

www.eatwith.com

www.mealsharing.com

<https://eatfeastly.com/>

www.airbnb.com

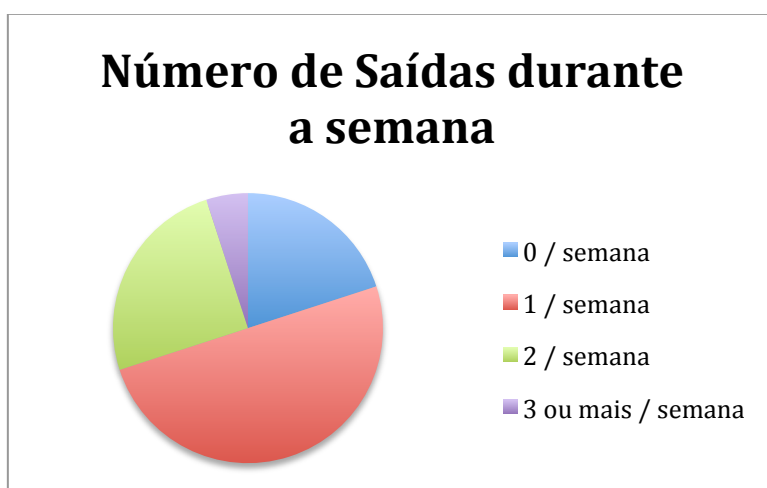
ANEXA 1.

Questionário

1. Sabendo que sair para jantar é considerado uma saída, qual é a frequência das suas saídas numa semana (de 2a-feira até 5a-feira e mais o domingo)?
2. Sabendo que sair para jantar é considerado uma saída, qual é a frequência das suas saídas num final de semana (de 6a-feira até sábado)?
3. Você gosta de cozinhar?
4. Você cozinha com qual frequência ?
5. Porque você não cozinha mais frequentemente?
6. Durante um jantar, escolha a ordem do que você presta mais atenção.
7. Você já usou os serviços do AirBnB e do Carona?
8. Porque não?
9. Você estaria pronto(a) para compartilhar um jantar com desconhecidos, na sua casa?
10. Quantas pessoas você poderia receber na sua casa para jantar?
11. Você estaria pronto(a) para compartilhar um jantar com desconhecidos, na casa deles?

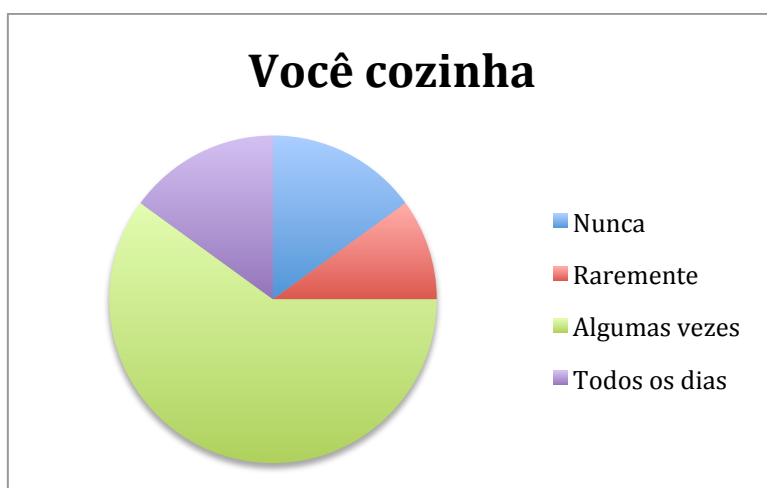
Principais respostas

Figure 7 - Análise de resposta ao questionario inicial I



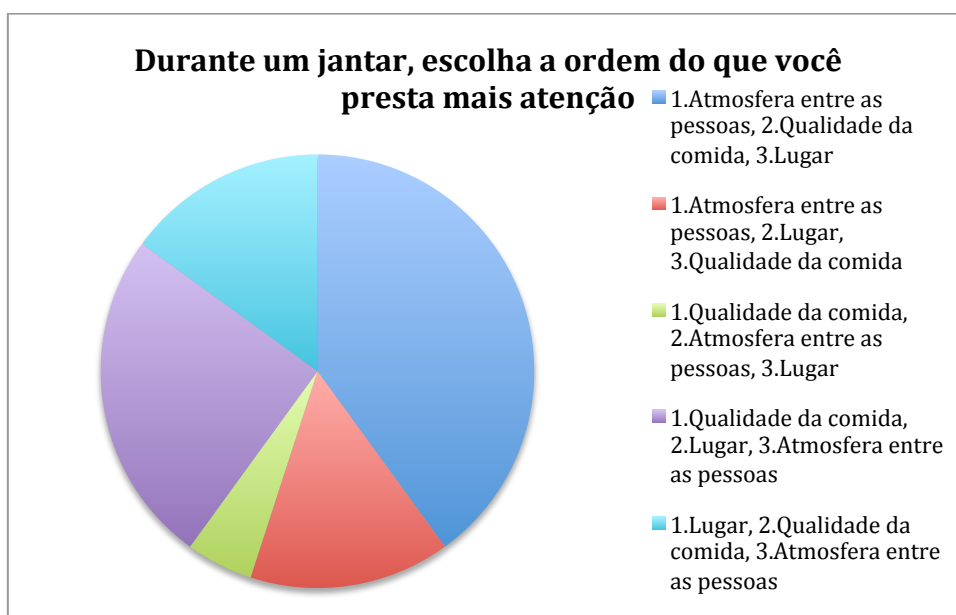
Fonte: Elaborado pelo autor

Figure 8 - Análise de resposta ao questionário inicial II



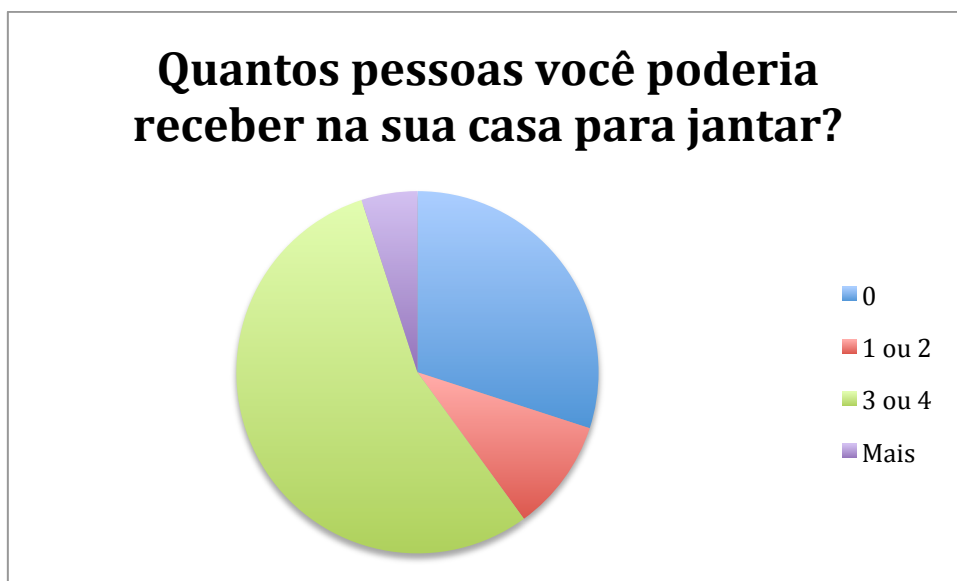
Fonte: Elaborado pelo autor

Figure 9 - Análise de resposta ao questionário inicial III



Fonte: Elaborado pelo autor

Figure 10 - Análise de resposta ao questionário inicial IV



Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXA 2 – ANÁLISE FINANCEIRA

Tableau 3 - Receitas Financeiras

	2015	2016	2017
Dados			
Numeros de dias/ano	365	366	365
Taxa de Donos	5%	5%	5%
Taxa de Convidados	10%	10%	10%
Numero de donos/refeição	2	2	2
Numero de convidados/ refeição	3	3	4
Preço medio por convidado	R\$ 30,00	R\$ 31,50	R\$ 33,08
Penetração do mercado			
por donos	0,00005%	0,00015%	0,00025%
por convidados	0,00005%	0,00015%	0,00025%
Numero de transações/semana	2,4	7,1	13,2
Markets inputs			
População residente	11253503	11253503	11253503
Volume de transação/convidados ou donos	R\$ 73 935 514 710	R\$ 77 844 981 652	R\$ 90 571 005 520
Reiceita do mercado			
por donos	R\$ 7 393 551 471	R\$ 7 784 498 165	R\$ 9 057 100 552
por convidados	R\$ 22 180 654 413	R\$ 23 353 494 496	R\$ 36 228 402 208
TOTAL	R\$ 29 574 205 884	R\$ 31 137 992 661	R\$ 45 285 502 760
Receita TOTAL por comissão	R\$ 14 787	R\$ 46 707	R\$ 113 214

Fonte: Elaborado pelo autor

Tableau 4 - Estrutura de Custo

	2015	2016	2017
Empregados	1	1	3
Salarios	0	20000	70000
Custos de servidor	5000	7500	12000
Desempenho das plataformas	10000	10000	10000
Custos Marketing	20000	10000	10000
Custos Total	35000	47500	102000

Fonte: Elaborado pelo autor

Tableau 5 - Previsão global

	2 015	2 016	2 017
Total Market Size in São Paulo	R\$ 29 574 205 884	R\$ 31 137 992 661	R\$ 45 285 502 760
Penetração do Mercado %	0,00005%	0,00015%	0,00025%
Numero Medio de transações/semana	2,4	7,1	13,2
Receita TOTAL por comissão	R\$ 14 787	R\$ 46 707	R\$ 113 214
Custos Totais	R\$ 35 000	R\$ 47 500	R\$ 102 000
Salários	0	20000	70000
Custos de servidor	5000	7500	12000
Desempenho das plataformas	10000	10000	10000
Custos Marketing	20000	10000	10000
EBIT	R\$ -20 213	R\$ -793	R\$ 11 214

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXA 3 – DIAGRAMA DE GANTT

Tableau 6 - Diagrama de GANTT

	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Escolher um assunto de TF									
Pesquisa bibliográfica									
Pesquisa de mercado									
Revisão Bibliográfica									
Plano Marketing									
Plano Operação									
Plano Tecnologia									
Plano Finanças									
Revisão geral									

Fonte: Elaborado pelo Autor