

Governo do Estado do Pará  
Universidade do Estado do Pará  
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia  
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



REINALDO ALVES DE SÁ FERREIRA JUNIOR

**Pensando fora da caixa: a utilização de práticas empreendedoras como  
estratégia de negócio**

Belém – PA

2017

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

REINALDO ALVES DE SÁ FERREIRA JUNIOR

**Pensando fora da caixa: a utilização de práticas empreendedoras como  
estratégia de negócio**

BELÉM

2017

REINALDO ALVES DE SÁ FERREIRA JUNIOR

**Pensando fora da caixa: a utilização de práticas empreendedoras como estratégia de negócio**

Projeto de pesquisa apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará como requisito avaliativo parcial da disciplina Projeto de Engenharia de produção do Curso de Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. MSc. Vitor William Batista Martins.

BELÉM

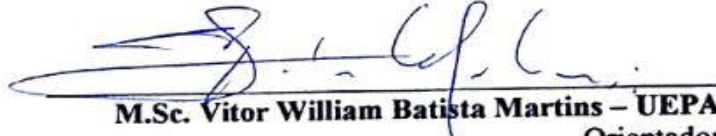
2017



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E TECNOLOGIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**“Pensando fora da Caixa: a utilização de práticas empreendedoras como estratégia de negócio de um shopping a céu aberto”.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para obtenção do título de Engenheiro de Produção pelo aluno **Reinaldo Alves de Sá Ferreira Júnior**, em 05 de dezembro de 2017, no Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará - CCNT/UEPA, e aprovado pela Banca Examinadora, formada pelos seguintes membros:

  
**M.Sc. Vitor William Batista Martins – UEPA**  
 Orientador

  
**Esp. Tiago Magella Miranda de Araújo - UNAMA**  
 Avaliador 1

  
**Dra. Yvelyn Bianca Iunes Santos – UEPA**  
 Avaliador 2

**Belém/PA, 05 de dezembro de 2017.**

## RESUMO

Em um cenário no qual o país sofre por altas taxas de desemprego, uma saída visível é o empreendedorismo e criação de novos negócios para geração de renda e impacto na economia brasileira. Entretanto, o país também é possuidor da alta taxa de mortalidade das empresas, que é consequência de diversos fatores pessoais e profissionais combinados com a falta de planejamento dos empreendedores, inclusive falta de investimento por parte dos investidores anjo. Em decorrência deste cenário, este trabalho visou identificar o grau de conhecimento de possíveis investidores no que tange a práticas de investimento empreendedoras e utilizar tais práticas para mensurar a viabilidade de construir, no estado do Pará, um negócio inovador e rentável, como um shopping ao céu aberto, com o objetivo de lidar com a economia de entorno e servir de manual para os empreendedores que desejam abrir um novo negócio. O trabalho utilizou softwares como Strategyzer, Bizagi Modeler, Microsoft Office 2016 e PM Canvas Online, para planejar de modo detalhado a abertura deste shopping, utilizando a Metodologia Canvas Modelo de Negócio, Canvas Proposta de Valor, Plano de Negócio e Canvas de Projeto. Concluiu-se que o conhecimento dos investidores sobre as ferramentas ainda é superficial, pois a grande maioria utiliza apenas o Plano de Negócio e posterga as demais práticas. Em relação ao empreendimento, ele é viável, haja vista que o setor de alimentação e turismo são atrativos na região, e serviu para demonstrar que tais ferramentas devem contribuir para a formação de uma nova visão ao idealizar um novo negócio.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, Inovação, Shopping ao céu aberto.

## ABSTRACT

In a scenario in which the country suffers high unemployment rates, a visible output is entrepreneurship and creation of new businesses for generating income and impact on the Brazilian economy. However, the country is also possessing the high mortality rate of enterprises, which is a consequence of several personal and professional factors combined with the lack of planning of entrepreneurs, including lack of investment by angel investors. As a result of this scenario, this work aimed to identify the degree of knowledge of possible investors in relation to entrepreneurial investment practices and to use such practices to measure the feasibility of building, in the state of Pará, an innovative business and Profitable, a shopping mall in the open, aiming to cope with the economy of surroundings and serve as a manual for entrepreneurs who wish to open a new business. The work used softwares such as Strategyzer, Bizagi Modeler, Microsoft Office 2016 and PM Canvas Online, to plan in detail the opening of this mall, utilizing the business model canvas methodology, proposed canvas value, business plan, and project canvas. It was concluded that the knowledge of investors on the tools is still superficial, because the vast majority uses only the business plan and postpones other practices. In relation to the venture, it is feasible, that the food and tourism sector are attractive in the region, and has served to demonstrate that such tools should contribute to the formation of a new vision by devising a new business.

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation, Open Mall.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Motivação e contexto de pesquisa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Justificativa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Estrutura do TCC .....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Empreendedorismo .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Inovação .....</b>	<b>25</b>
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Estratégia de pesquisa .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Etapas de pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Tratamento dos dados .....</b>	<b>32</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Análise do grau de conhecimento dos investidores .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. Planejamento de negócio .....</b>	<b>34</b>
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Motivação e contexto de pesquisa**

A motivação do autor em realizar a pesquisa se baseia em sua convivência com o mundo do empreendedorismo, no qual viu a oportunidade de enriquecer seus conhecimentos e conseqüentemente adquirir uma evolução constante em sua carreira profissional, enfrentando desafios e evoluindo habilidades de negócio.

Entende-se como empreendedorismo um meio para solucionar os principais problemas que norteiam a sociedade, utilizando a informação e inovação para idealizar e colocar em prática tais soluções. Quanto mais empreendedores arriscarem a levantar seu próprio negócio, maior é a possibilidade de movimentar a economia da região e garantir boas práticas para diversos modelos de negócios.

É válido ressaltar que a abertura de um novo negócio, seja uma startup ou um empreendimento de pequeno-médio porte, não é algo simples, porém não se enquadra em uma tarefa impossível de ser realizada. Para validar essa afirmação, esta pesquisa definirá o passo-a-passo para abrir um negócio, neste caso um shopping ao céu aberto, que servirá como manual para guiar a figura do engenheiro empreendedor ao abrir o seu próprio negócio.

Com base nisso, esta pesquisa está norteada para responder as seguintes questões:

Qual é o grau de conhecimento de possíveis investidores situados na região de Belém em relação a ferramentas na área de empreendedorismo? E quais são as ferramentas empreendedoras a serem utilizadas para mensurar a viabilidade de instalação de um negócio inovador na região metropolitana de Belém?

### **1.2. Justificativa**

#### **1.2.1. Desemprego**

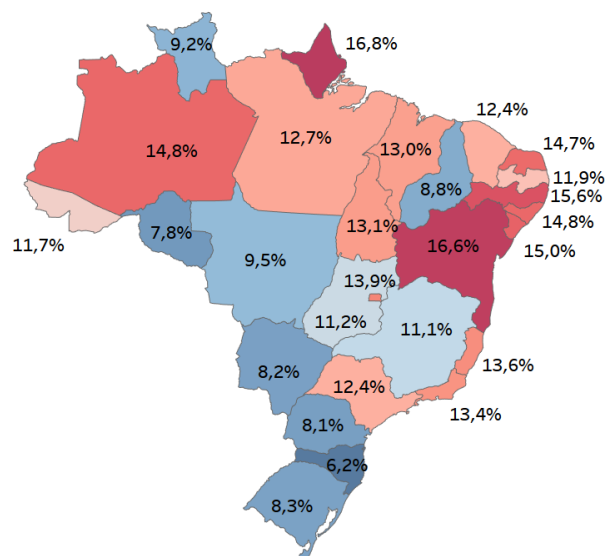
De acordo com a pesquisa realizada em 2016 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIESEE, 2016), o desemprego atingiu 10,9% da força de trabalho brasileira e o número de desempregados chegou a 11,1 milhões de trabalhadores no primeiro trimestre de 2016. A pesquisa também aponta que este número é superior ao registrado entre janeiro e março de 2015.

**Gráfico 1:** Taxa de desemprego no decorrer em 2016 e 2017

Fonte: Trading Economics (2017)

Não obstante, um estudo realizado no ano de 2017 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), prevê aumento da taxa de desemprego no Brasil para 12,4% em 2017, quase 1 ponto percentual maior do que no ano passado. Isso representará incremento de 1 milhão e 200 mil pessoas desempregadas no país.

Partindo para uma visão mais específica, o Estado do Pará, de acordo com dados do IBGE (2016) é detentor de uma taxa de desemprego de 12,7%, significando que das 8,2 milhões de habitantes no estado, aproximadamente 1 milhão são desempregados.

**Figura 1:** Taxa de desemprego no Brasil por Estado

Fonte: IBGE (2016).

Em contrapartida a este cenário, empreendimentos da magnitude do modelo de negócio utilizado para análise desta pesquisa, é conhecido por gerar uma grande quantidade de empregos.

Pode-se utilizar como exemplo o Shopping Cidade Jardim. Localizado em São Paulo, é um shopping ao céu aberto, cujo qual foi levantado em função de pesquisas feitas pela empresa JHSC, que diz que o paulistano sente falta de ambientes verdes. Segundo o jornal Globo, o Cidade Jardim conta com 180 lojas que geraram 1600 empregos diretos.

### 1.2.2. Empreendedorismo no Brasil

Discursar sobre o empreendedorismo no Brasil significa refletir a respeito, não só de grandes projetos, mas também de micro e pequenas empresas. Esse segmento empresarial é responsável por 28% do faturamento, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregados com carteira assinada (SEBRAE, 2011).

As micro e pequenas empresas funcionam como vetores da distribuição de renda e possibilitam oportunidades de trabalho a milhões de pessoas tanto no país em que atuam como em todo o mundo (DORNELLAS, 2014).

Segundo SEBRAE (2016), são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse espaço amostral, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País, haja vista que dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia é proveniente de micro e pequenas empresas.

Entretanto, ainda de acordo com o SEBRAE (2016), os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

De acordo com o Relatório de Sobrevivência das empresas no Brasil, disponibilizada pelo SEBRAE (2013), a taxa de sobrevivência das empresas, constituídas em 2007, com até 2 anos de atividade foi de 75,6%, cujo qual foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%).

Ainda de acordo com SEBRAE (2013), 19 Unidades da Federação (UF) apresentam taxas de sobrevivência inferiores à média nacional. A taxa de

sobrevivência de empresas de 2 anos do estado do Pará equivale a 71%, abaixo da média nacional de 76%.

Em geral, as taxas de sobrevivência nas capitais são menores que as verificadas na média se deus respectivos estado. Esse fato pode estar associado à maior concentração de empresas em um mesmo espaço e de “deseconomias de aglomeração”, que tendem a aparecer à medida em que as cidades crescem em tamanho (SEBRAE, 2013). Partindo deste princípio, Belém possui uma taxa de 65,9%, ocupando o 19º lugar no ranking das capitais.

O SEBRAE (2014) diz que existem diversos “fatores contribuintes” para que ocorra a mortalidade de empresas. O fechamento destas acontece por causa de uma sucessão de fatores negativos, não se considerando uma única causa, mas um acúmulo delas. Dentre as causas mais comuns estão a ausência do comportamento do empreendedor e ausência de planejamento prévio a abertura de negócio.

O planejamento pode ser definido como uma série de escolhas coordenadas no qual se encontrarão a estratégia. Silva (2014) acredita que por meio do planejamento, as empresas estabelecem direcionamentos capazes de otimizar a relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudança.

### **1.2.3. Setor de alimentação e turismo**

É válido ressaltar que o empreendimento escolhido para estudo abrange diversos setores da economia. Porém, o modelo de negócio que tem por base a abertura de um shopping, tem como principal característica lidar com empresas do ramo de fast food. Apesar disso, os shoppings ao céu aberto, em decorrência do ambiente e proposta que proporciona ao cliente, apresenta empreendimentos de vários segmentos do ramo alimentício, principalmente a alimentação fora do lar.

Os novos hábitos de consumo do brasileiro, que incorporou de maneira definitiva ao seu estilo de vida o hábito de comer fora de casa, seja por conta de uma renda que cresceu na década passada, seja pela maior presença da mulher no mercado de trabalho ou pelo aumento do custo de contratar empregadas domésticas, garantiu a presença do consumidor nos bares e restaurantes (ABRASEL, 2016).

Quinzani *et al.* (2016) afirma que nos dias de hoje em dia existe uma forte tendência em se evidenciar nacional ou internacionalmente a culinária do Pará. Não foi à toa que, em 2015, a cidade de Belém recebeu o título internacional de Cidade Criativa da Gastronomia, concedida pela Unesco, se tornando uma referência mundial em gastronomia.

Além disso, o turismo e gastronomia apresentam-se intimamente relacionados. Numa visão geral, a gastronomia pode ser vista apenas como uma oferta de serviço aos turistas ou, sob um olhar mais atento, integrar o conjunto de atrativo culturais que motivam uma viagem. O “exótico”, isto é, a cultura do outro, atrai o “olhar do turista” tomando-se por base os signos e padrões sociais vigentes e varia de acordo com o período histórico e a própria sociedade (URRY, 2001)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Identificar o grau de conhecimento de possíveis investidores no que tange a práticas de investimento empreendedoras, assim como planejar e mensurar a viabilidade de instalação de um negócio inovador na região metropolitana de Belém

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Coletar informações por meio de um formulário aos investidores a respeito das ferramentas empreendedoras.
- Desenhar um modelo de negócio que melhor identifique com o empreendimento em questão.
- Desenvolver o plano de negócios balizado no modelo de negócio definido e idealizar premissas do projeto
- Avaliar a viabilidade financeira do negócio a partir das premissas.
- Criar um plano de ação

### **1.4. Estrutura do TCC**

Este TCC está estruturado em tópicos abordados de acordo com a literatura existente e o contexto a qual o problema está inserido, desta forma, na sequencia estão compreendidos:

Referencial teórico, cujo qual foram abordados, por meio das visões de diversos autores, os principais conceitos dos temas e ferramentas utilizadas no trabalho, tais como: empreendedorismo, modelo de negócio, plano de negócio, inovação e Design Thinking.

Em seguida, no Método da pesquisa, demonstrou-se como, de fato, a pesquisa foi concebida. Compreendem este tópico, os seguintes sub tópicos: a estratégia, a classificação, o delineamento e as etapas da pesquisa e por fim o tratamento dos dados obtidos.

A partir dos tópicos abordados e devidamente construídos, inevitavelmente chegou-se em Resultados Obtidos, que compreende os frutos do trabalho ao utilizar as ferramentas e métodos abordados e suas metodologias. Este tópico buscou responder as perguntas norteadoras do TCC e oferecer embasamento para a conclusão do trabalho.

Além das conclusões preliminares que esta composta pela proposta de continuidade de pesquisa, abordando as principais medidas as quais serão utilizadas para o alcance do objetivo geral deste trabalho, e estruturação final do trabalho de conclusão de curso, anunciando os itens que farão parte do esqueleto final deste estudo, além do cronograma de desenvolvimento deste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Empreendedorismo**

#### **2.1.1. Conceito**

Segundo Dornellas (2014), a palavra “empreendedor” (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Um conceito que o próprio Dornellas considera como a melhor definição é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

De acordo com Hisrich e Peters (2002), o conceito de empreendedorismo aborda o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e social.

Schumpeter (1949, apud Dornellas 2014) deixa claro que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

### **2.1.2. Modelo de Negócio e suas representações.**

Um modelo é a descrição de um sistema (negócio), podendo ser feita de forma linear, com textos e números, ou de forma visual, como um desenho, um quadro ou gráfico. Partindo desta linha de princípio, o modelo de negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê de forma como pretendia o dono do modelo (SEBRAE, 2013).

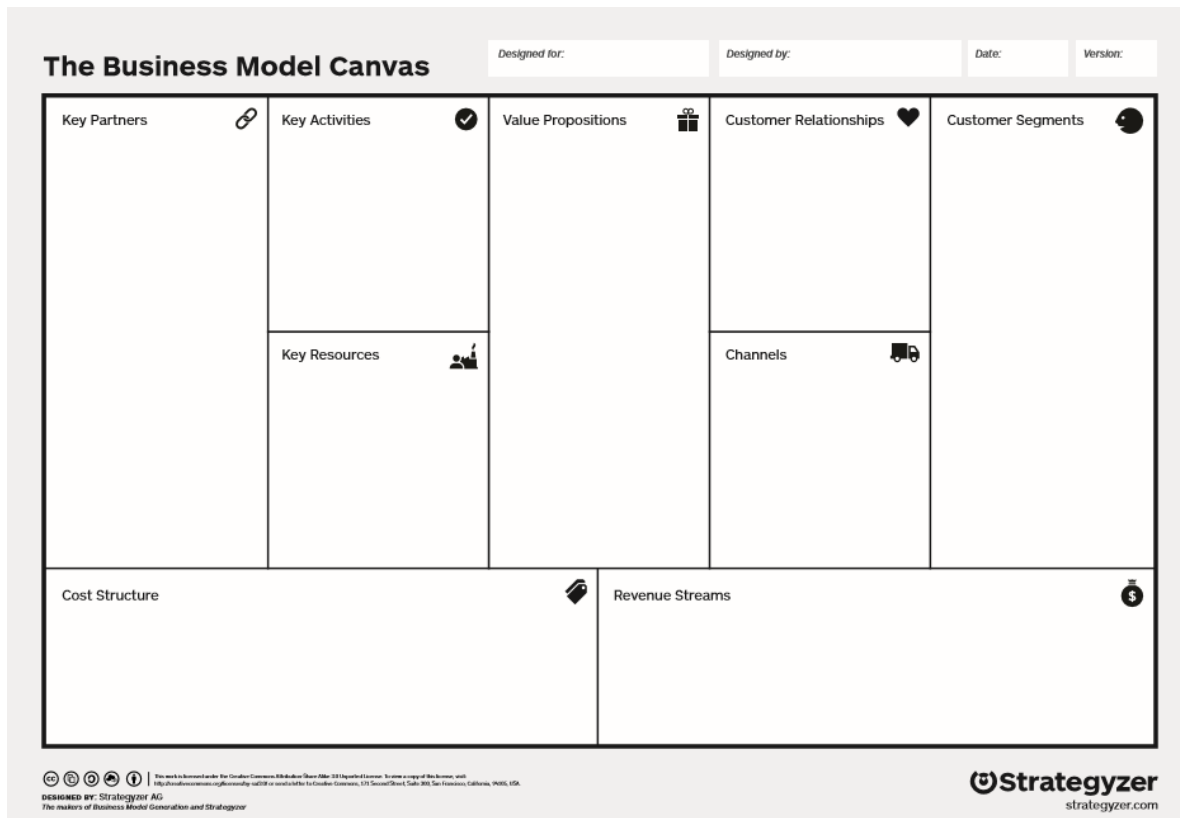
Segundo o Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura de valor. Na obra Business Model Generation, Osterwalder e Pigneur (2011), a partir da descrição da figura, desenvolvem um conceito que permite pensar e descrever sobre o modelo de negócio, que evidencia as interligações de seus principais fatores, representando um cenário interativo e de relacionamento que explicita as trocas entre os diferentes atores e ambientes (LENS, 2015).

Com a proposta de disponibilizar uma ferramenta que permita a qualquer pessoa interessada criar ou inovar seu modelo de negócio por meio de uma linguagem comum, que possibilite a troca de ideias e experiências com outras pessoas envolvidas no mesmo processo, Osterwalder e Pigneur (2011) cria tal ferramenta e chama de Business Model Canvas (BMC) que permite a descrição, análise e desenho do modelo de negócios conforme a figura abaixo.

### **2.1.3. Canvas de Modelo de Negócio (BMC)**

O BMC é visto como uma ferramenta dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelagem de negócio e como uma representação visual deste, facilitando a comunicação, permitindo contar a história por trás do negócio, promovendo maior envolvimento dos stakeholders e, por conseguinte, favorecendo a performance organizacional (LENS, 2015). O Canvas é representado pela figura abaixo.

**Figura 2:** Business Model Canvas



Fonte: OSTERWALDER & PIGNEUR (2011).

### 2.1.3.1. Bloco 1: Segmento de Clientes

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Segmentos de Cliente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. É imprescindível que organização tome uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar, pois seguindo este princípio, o Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### 2.1.3.2. Bloco 2: Proposta de Valor

A componente proposta de valor é o bloco central do Canvas e descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes identificados transformando-se no motivo pelo qual os clientes escolhem uma organização ou outra (LENS, 2015).

Nas palavras de Osterwalder e Pigneur (2011), a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece ao cliente, que podem

representar uma oferta inovadora balizadas em valores quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente).

#### 2.1.3.3. **Bloco 3: Canais**

Osterwalder e Pigneur (2011), descreve o componente Canais como práticas que a empresa utiliza para se comunicar e alcançar seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.

#### 2.1.3.4. **Bloco 4: Relacionamento com o Cliente**

O bloco relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece como Segmentos de Clientes específicos. Essas relações podem variar desde pessoais até automatizadas, devendo atingir a conquista do cliente, a sua retenção e a ampliação de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Dentre exemplos mais hodiernos, temos: Assistência Pessoal, Assistência Pessoal dedicada, Self-service, Serviços automatizados, Comunidades, Cocriação, dentre outros.

#### 2.1.3.5. **Bloco 5: Fontes de Receita**

Entretanto o modelo de negócio só se torna atrativo quando há evidências de fonte de renda decorrente da execução dos serviços e operações. Este bloco, na concepção com Osterwalder e Pigneur (2011), representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes.

#### 2.1.3.6. **Bloco 6: Recursos Principais**

Este bloco descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócio funcionar. Ou seja, recursos (físicos, financeiros, intelectuais ou humanos) que permitem que a empresa ofereça a sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Clientes e obtenha receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.1.3.7. **Bloco 7: Atividades-chave**

O bloco Atividades-Chave, descreve as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso e conseqüentemente, fazer seu Modelo de Negócios funcionar. Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para a Dell, as Atividades-Chaves incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Para a consultoria McKinsey, incluem a resolução de problemas. Para a Microsoft, desenvolvimento de software. Para uma universidade, formação de profissionais, e assim por diante.

#### 2.1.3.8. **Bloco 8: Parcerias principais**

A rede de fornecedores e os parceiros que atuam no funcionamento do modelo de negócio são descritos neste bloco. As parcerias e alianças tem sido realizada para otimização dos negócios, aquisição de recursos e redução de riscos e incertezas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Neste sentido existem inúmeros parcerias possíveis como aquisição de produtos/serviços de parceiros, terceirização de serviços específicos, uso de redes de conhecimento, acordos de cooperação tecnológica entre países entre outros que possam ser identificados de acordo com a natureza do modelo de negócio e ambiente competitivo (LENS, 2015).

#### 2.1.3.9. **Bloco 9: Estrutura de custo**

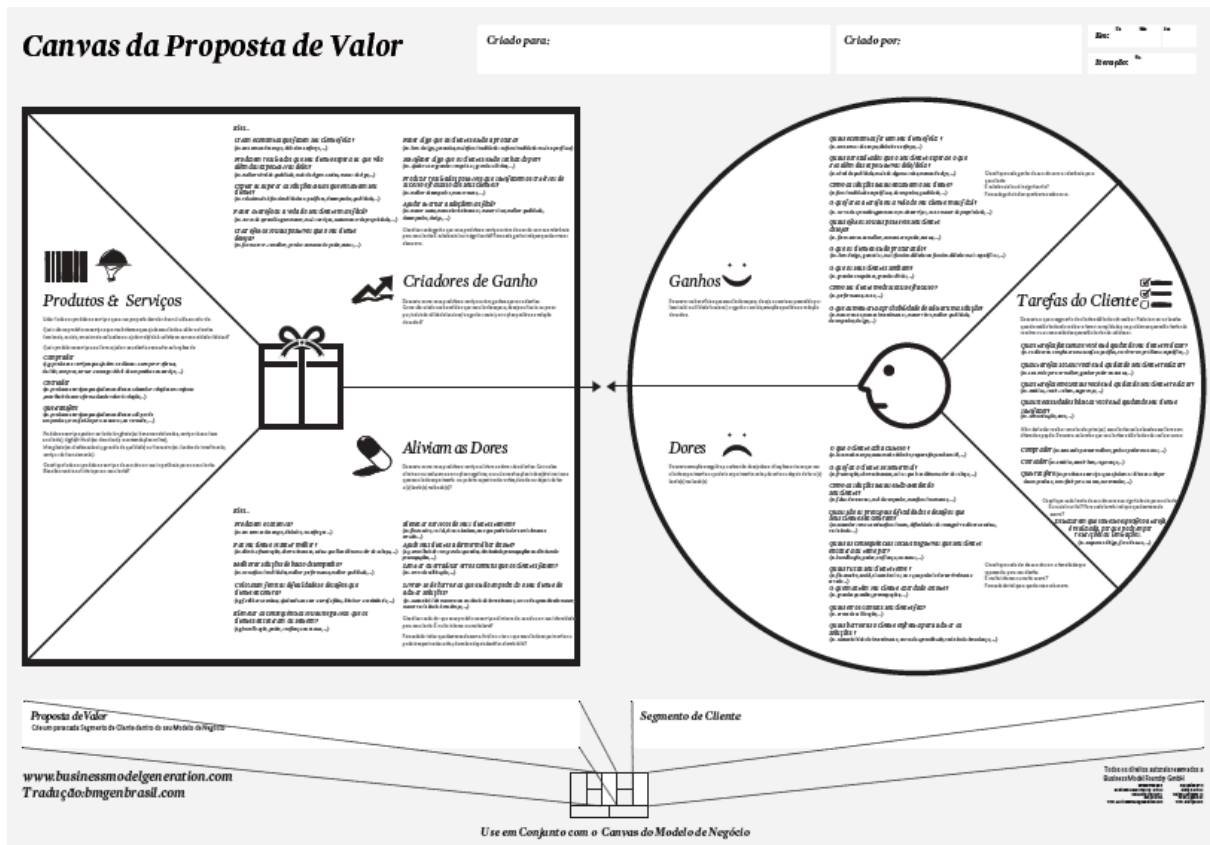
Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em vários custos, sejam fixos ou variáveis. O último bloco do Canvas descreve os principais custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### 2.1.4. **Canvas de Proposta de Valor (VPD)**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2014), o Canvas de Proposta de Valor funciona como um detalhamento minucioso da proposta de valor da empresa. Esta ferramenta auxilia o empreendedor a projetar produtos e serviços que o cliente realmente deseja.

O Canvas Proposta de Valor é composto por duas partes composto por Perfil do Cliente e Mapa de Valor, conforme demonstra a figura abaixo.

Figura 3: Value Proposition Design



Fonte: OSTERWALDER & PIGNEUR (2014).

O Perfil do Cliente objetiva traçar as características e rotina do Segmento de Cliente. É composto por três blocos: Ganhos, que descrevem os resultados que os clientes querem alcançar ou os benefícios concretos que estão buscando; Dores, que descrevem riscos e obstáculos relacionados as tarefas do cliente; e Tarefas do Cliente, que demonstra o que o cliente está tentando realizar, os problemas que estão tentando resolver ou as necessidades que estão tentando satisfazer (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2014).

O Mapa de Valor tem o objetivo de empreendedor visualiza como pretende criar valor para aquele segmento e, assim como o Perfil do Cliente, possuem três blocos, que são: Criadores de Ganho, que descrevem como seus produtos e serviços beneficiam os clientes; Analgésicos, que sinaliza como seus produtos e serviços irão aliviar as dores dos clientes; e Produtos e Serviços, que é a listagem dos produtos e serviços que a proposta de valor construirá (OSTERWALDER; PIGNEUR 2014).

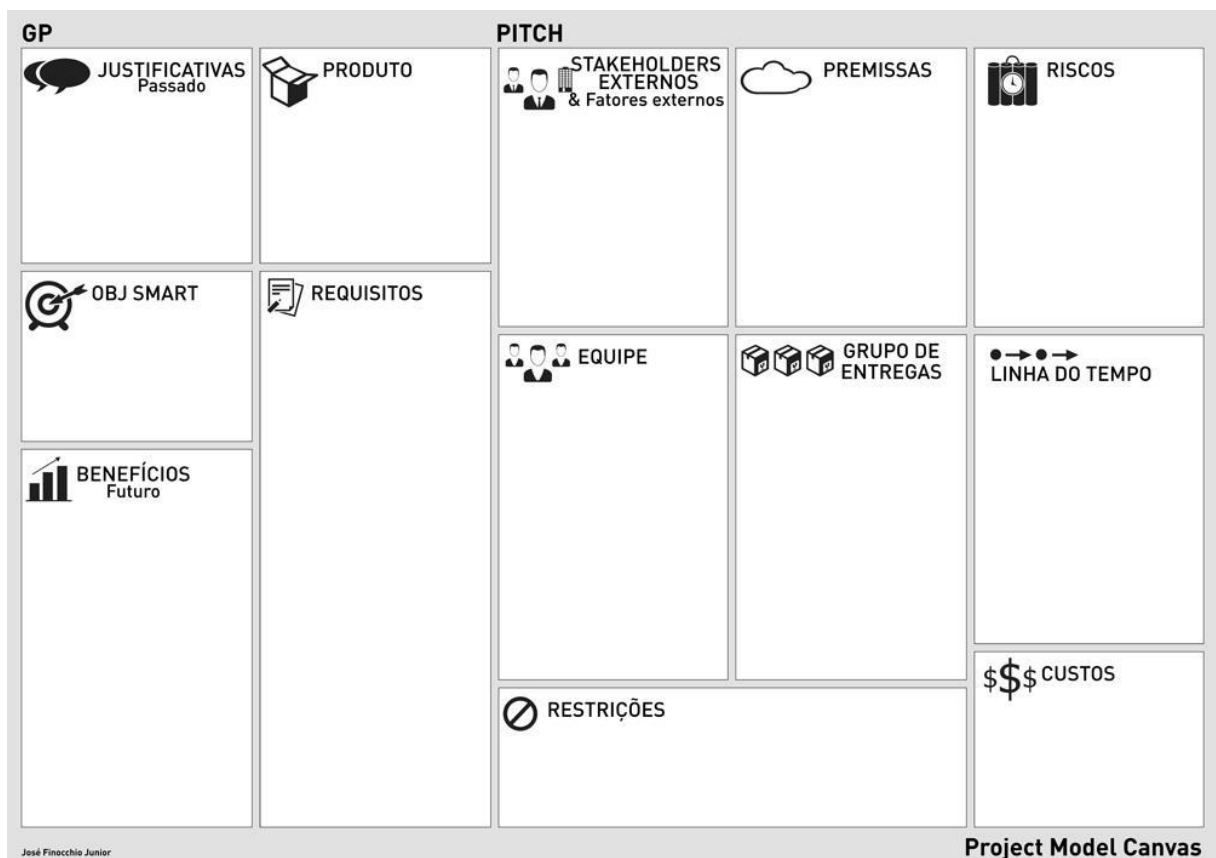
Com a organização de informações do segmento de cliente, o empreendedor irá projetar, de uma maneira mais efetiva, proposições de valor e, consequentemente,

um modelo de negócio mais rentável, reduzindo a possibilidade de desperdiçar tempo em ideias que dificilmente funcionarão.

### 1.1.1. Project Model Canvas

O Project Model Canvas é uma metodologia de gerenciamento de projetos que tem o objetivo de fornecer uma ferramenta prática que organize as ideias, deixe claros os objetivos, fases e torne todos os processos compreensíveis mesmo para quem não está familiarizado com a nomenclatura técnica, tendo uma de suas inspirações no Business Model Canvas, levando em consideração técnicas inovadoras, totalmente integradas e altamente visuais (Malachia, 2013). Pode ser visto na imagem abaixo.

**Figura 4:** Project Model Canvas



Fonte: FINOCCHIO JÚNIOR (2013).

O modo de usar o PM Canvas é simples. Demanda post-its, e uma folha flip chart (formato A1). A folha no formato A1, segmentada em treze áreas. Cada área, denominada componente, demarcada no canvas representa uma função de planejamento específica e esses componentes estão agrupados em blocos, que correspondem às grandes questões, conhecidas como perguntas fundamentais: Por

quê? O quê? Quem? Como? Quando? Quanto? (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013). A tabela abaixo pode definir cada componente do Project Model Canvas.

**Tabela 1:** Componentes do Project Model Canvas

<b>Etapa</b>	<b>Definição</b>
Justificativa	Deve-se colocar o problema que a organização atualmente enfrenta e quais necessidades não são atendidas no momento.
Objetivo Smart	Objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis.
Benefícios	Deve-se descrever o que a empresa conquistará após a implantação do projeto. Exemplo: aumento de faturamento, ampliação da satisfação do cliente, redução de custos, melhor qualidade de vida para o gerente de projeto.
Produtos	O produto é o resultado final do projeto. Um projeto pode também gerar um serviço ou um resultado único
Requisitos	Definem a qualidade que o produto (serviço/resultado) precisa apresentar para ter valor para o cliente.
Stakeholder	Partes interessadas: Podem ser stakeholders externos ou fatores externos. Stakeholders externos – são os envolvidos que não estão subordinados ao gerente de projeto.
Equipe	Todos os participantes que são responsáveis por produzir as entregas do projeto.
Premissas	São suposições dadas como certas sobre o ambiente e os fatores externos ao projeto, que não estão sob controle do gerente de projeto
Grupos de entrega	São os componentes concretos, mensuráveis e tangíveis que serão gerados pelo projeto
Restrição	Nesse quadro, serão descritas as limitações do projeto, de qualquer natureza e origem, que impactam no desenvolvimento do trabalho da equipe.
Riscos	Riscos são eventos futuros e incertos que têm relevância para o projeto. Nessa etapa identificamos e analisamos os riscos do projeto e, para os mais relevantes, devemos buscar e implantar as respostas.
Linha do tempo	Definição dos períodos cujo quais serão entregues o projeto
Custos	Quanto será gasto para concluir esse projeto? É importante distribuir os custos pelos grupos de entregas pré-definidos.

Fonte: Project Builder (2015).

### 1.1.2. Plano de negócio

Plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. Ocorre com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRICH; PETERS, 2007).

Segundo Dornellas (2005), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Bangs (2002) afirma que o plano de negócios é um instrumento operacional, que se usado de uma forma apropriada, irá auxiliar o empreendedor a gerenciar o negócio e trabalhar efetivamente para o seu sucesso.

Para Brandão (2014), o plano de negócio nada mais é que planejar e organizar a implementação de uma ideia, além de ser fundamental para que se possa, de antemão, verificar a viabilidade do novo empreendimento e identificar os diversos pontos importantes a serem considerados.

Partindo deste princípio, o plano de negócios funciona como um roteiro para administrar passos presentes e futuros da empresa, e posteriormente auxiliar o empreendedor a apresentar sua ideia aos stakeholders.

#### **1.1.2.1. Análise ambiental e industrial**

A análise ambiental, na definição Hisrich e Peters (2007), é uma avaliação de variáveis externas incontrolláveis que podem ter impacto sobre o plano de negócio, como Economia, Cultura, Tecnologia, Preocupações Legais, dentre outros. Ainda de acordo com os autores Hisrich e Peters (2007), a consciência e a avaliação desses fatores pelo uso de algumas das fontes identificadas podem oferecer forte embasamento para a oportunidade e ser de grande valor no desenvolvimento da estratégia de marketing apropriada.

É importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois, só assim, conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. Em decorrência disso, esta seção do plano de negócios deve ser a primeira a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras (DORNELLAS, 2014).

A análise industrial verifica as tendências industriais e estratégias competitivas. Nesta análise deve constar informações do setor como o crescimento ou declínio o mercado, número de novos concorrentes e possíveis mudanças nas necessidades dos consumidores, pois são dados imprescindíveis para verificar o potencial do negócio que poderá ser realizado pelo novo empreendimento (HISRICH; PETERS, 2007).

Dornellas (2014) exalta que nesta análise deve ser feito um breve histórico do mercado em que o empreendimento se enquadra, nos últimos anos, além de verificar quais são as possíveis tendências do setor para os próximos anos.

Feita a análise macro do setor no qual o empreendimento se encontra, a análise prossegue para sua última parte desta seção, que se focaliza no mercado específico, o que incluiria informações sobre quem é o cliente e como é o ambiente de negócios no segmento específico no mercado e na área geográfica onde o empreendimento vai atuar (DORNELLAS, 2014; HISRICH & PETERS, 2007).

#### 1.1.2.2. **Plano de produção ou operacional**

O plano de produção, segundo Hisrich e Peters (2007), detalha como o processo de fabricação do portfólio de produtos. O plano deverá descrever os serviços terceirizados, incluindo localização, razões para seleção, custos e qualquer contrato que tenha sido fechado.

Hisrich e Peters (2007) afirma que se a fabricação for realizada por completo ou em parte pelo empreendedor, ele terá que descrever o layout e da planta física, o maquinário e o equipamento necessários para desempenhar as operações de produção.

Entretanto, se o empreendimento não for uma fabricação, mas uma loja, serviço ou algum outro tipo de negócio que não envolva fabricação, essa seção será intitulada plano operacional, e o empreendedor precisará descrever as etapas cronológicas para completar uma transação comercial. (HISRICH; PETERS, 2007)

#### 1.1.2.3. **Plano de marketing**

O plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, haja vista que descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos, apreçados e promovidos. É nesta seção que deve-se descrever evidências da pesquisa de marketing, para sustentar decisões estratégicas críticas de marketing, bem como para prever as vendas (HISRICH; PETERS, 2007).

Para Dornellas (2014), as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Estratégias que abordam o composto de marketing, ou mix de marketing, ou ainda os 4Ps, cujo quais se referem a produto, preço, praça e propaganda.

#### **Mix de Marketing: 4 P's (Quatro Pês)**

O Produto, segundo Kotler e Keller (2006), representa algo que pode ser oferecido a um mercado para a sua apreciação, uso ou consumo na tentativa de satisfazer um desejo, necessidade ou demanda.

O Preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no mercado (DORNELLAS, 2014).

Praça, ou canais de distribuição, envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor (DORNELLAS, 2014). Hisrich e Peters (2007) enfatiza que deve ser levado em consideração nesta sessão do plano de marketing questões como tipo de canal, número de intermediários e localização dos canais.

Promoção se refere a informação da disponibilidade do produto ou serviço ao cliente utilizando a mídia de propaganda (HISRICH; PETERS, 2007). Neste componente do mix de marketing três fatores devem ser levados em consideração: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções (DORNELLAS, 2007).

#### 1.1.2.4. **Plano organizacional**

O plano organizacional descreve as formas de propriedade e linhas de autoridade e responsabilidade dos membros do novo empreendimento (HISRICH; PETERS, 2007). Nesta etapa é válido utilizar de recursos como organogramas e funcionogramas para obter uma compreensão clara de quem controla a organização e como outros membros vão interagir ao desempenhar suas funções administrativas.

#### 1.1.2.5. **Plano financeiro**

O plano financeiro é tão importante quanto as demais etapas já apresentadas, pois, de acordo com Hisrich e Peters (2007), este plano determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente exequível.

Segundo Dornellas (2014), os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte de três a cinco anos. Por meio desses demonstrativos, pode-se efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno

financeiro proporcional utilizando indicadores como ponto de equilíbrio, prazo de payback, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (DORNELLAS, 2014).

### **Payback**

Na definição de Abreu Filho (2003), o payback avalia o tempo que um investimento leva para pagar de volta ao dono do investimento inicial. Ou seja, é o tempo necessário para que esses benefícios totalizem o valor do investimento feito.

Nas palavras de Dornellas (2014), a técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido utilizando o fluxo de caixa como base, não levando em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro nem fluxos de caixas recebidos após o prazo de payback.

### **Ponto de equilíbrio**

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro (DORNELLAS, 2014).

Para calcular o ponto de equilíbrio, basta dividir os custos fixos totais pela margem de contribuição (receita menos custos variáveis) e multiplicar pela receita do projeto, conforme demonstra a fórmula abaixo.

$$PE = (\text{Custo fixos totais} / \text{Margem de contribuição}) \times \text{Receita}$$

### **Valor Presente Líquido**

Grando (2012) define Valor Presente Líquido (VPL), como valor líquido em uma data determinada do investimento e dos recebimentos futuros desse investimento, descontados a uma taxa de desconto que reflete o valor do dinheiro no tempo e o risco desses recebimentos.

Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais gerados pelo projeto e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso descontam-se os futuros fluxos de caixa após os impostos para seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial (DORNELLAS, 2014).

Grando (2012) explica que esses descontos se devem ao fato de que uma quantia de dinheiro disponível de imediato vale mais do que a mesma quantia de dinheiro no futuro, pois a primeira não corre riscos, pode ser aplicada e render juros.

### **Taxa Interna de Retorno**

O cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR) é um complemento do cálculo do VPL e determina a remuneração do investimento ou taxa de retorno do investimento em um novo negócio (GRANDO, 2012).

Para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de desconto, que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado (DORNELLAS, 2014).

## **1.2. Inovação em serviços**

### **1.2.1. Inovação e seus conceitos**

Inovação pode ser definida como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. A produção, adoção e difusão da inovação são essenciais para o desenvolvimento econômico e para as mudanças sociais nos países (KLEMENT 2007 apud PAVITT 1984).

A inovação, conforme Dornellas (2008), sempre esteve nas organizações e no desenvolvimento dos conceitos administrativos. Desde a inovação relacionada à criação de um novo produto, um serviço diferente que passa a ser oferecido a um determinado mercado, até mesmo a inovação de processos, de forma com que a organização é estruturada, sempre o conceito de inovação esteve presente.

Klement (2007) diz que a inovação deve visar ao aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução do tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor.

A Inovação é de extrema importância para a sobrevivência do empreendimento, pois é ela que mantém a empresa competitiva em relação aos seus concorrentes, ganhando a garantia de um melhor posicionamento de mercado.

### **1.2.2. Brainstorming**

Ciarline (2014) define brainstorming como a geração contínua de ideias, independentemente do número de pessoas que esteja envolvido na ação. Cada

stormer – nome dado aos participantes do processo – usa a criatividade para atacar o mesmo objeto de estudo, incentivando a harmonia do grupo para geração de ideias. Ciarline (2014) exalta que todas as ideias são consideradas legítimas, até mesmo as mais incoerentes.

Para Osborn (1987 apud Ciarline, 2014), o pai do brainstorming, há dois princípios que contribuem para uma eficiência produtiva, o primeiro é adiar o julgamento de qualquer ideia e o segundo é acumular a maior quantidade possível delas. Partindo deste princípio, Osborn define quatro passos fundamentais para se fazer um bom brainstorming:

*Foco na quantidade*, pois quanto maior a quantidade de ideias, maior é a chance de surgirem ideias com qualidade; *Retenção de críticas*, dessa forma não há o julgamento direto da ideia, deixando a pessoa mais livre para opinar sem medo de errar; *Mostrar disposição para aceitar ideias incomuns*, para despertar a atenção para outra perspectiva de pensamento. E por fim, a *Combinação de ideias*, haja vista que as ideias geradas a partir do brainstorming podem ser re combinadas e reconstruídas da maneira que melhor se encaixarem.

Embora o brainstorming seja uma técnica pensada em grupo, também é possível realizar uma sessão de brainstorming a qualquer hora, mesmo que sem dinheiro e disponibilidade de muito tempo para organizar um grupo. É fato também que muitos indivíduos podem encontrar mais criatividade sozinhos do que fazendo parte de um grupo de brainstorming (CIARLINE, 2014).

### 1.2.3. Design Thinking

Design Thinking (ou simplesmente TD, como alguns autores usam), é um modelo mental com conceitos que podem ser aprendidos e aplicados por qualquer pessoa, seja para fins comerciais ou sociais (FRATIN, 2016).

De acordo com a definição do VIANNA et al (2011), Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abdução. Ainda nesta linha de raciocínio, o Design Thinking busca formular questionamentos por meio da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema.

O Design Thinking confia na habilidade da intuição natural humana de reconhecer padrões e construir ideias emocional e funcionalmente eficazes. Se um problema não tiver solução simples, não houver métricas ou informações suficientes para resolvê-lo, o Design Thinking pode ajudar na solução por meio da empatia e da prototipagem. A metodologia ajuda a quebrar barreiras e gerar novos insights (VIANNA 2011 *apud* KELLEY; KELLEY, 2013).

Segundo VIANNA et al (2011), a aplicação do Design Thinking são imersão, ideação e prototipação. Essas etapas podem ser usadas em qualquer ordem, de acordo com a necessidade: começar um protótipo, depois partir para a imersão e ideação, ou precisar de prototipação antes e depois da imersão e da ideação, por exemplo (VIANNA et al., 2011).

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1. Estratégia e classificação de pesquisa**

O presente trabalho, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um Estudo de Caso, pois apresenta-se como um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas, segundo conceito de Miguel (2012).

Segundo este autor, dentre os benefícios principais da condução deste procedimento técnico, estão a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos. No caso do presente trabalho, houve um estudo aprofundado e exaustivo do objeto em questão de maneira a se fazer um amplo e detalhado conhecimento acerca da criação de um novo negócio, levando em consideração as ferramentas utilizadas para tal façanha.

Todavia, outra abordagem metodológica que deve ser levado em consideração é o levantamento tipo survey, pois avalia-se uma amostra significativa de um problema a ser investigado a fim de extrair conclusões acerca dessa amostra (MIGUEL, 2012). Neste caso, tal problema é avaliar o conhecimento da figura do investidor a respeito das ferramentas empreendedoras utilizadas para criação de um novo negócio.

Sobre o ponto de vista de sua natureza, o trabalho enquadra-se em Pesquisa Aplicada, pois, de acordo com Silva e Menezes (2005) a pesquisa objetivou gerar

conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, como a criação de um novo negócio.

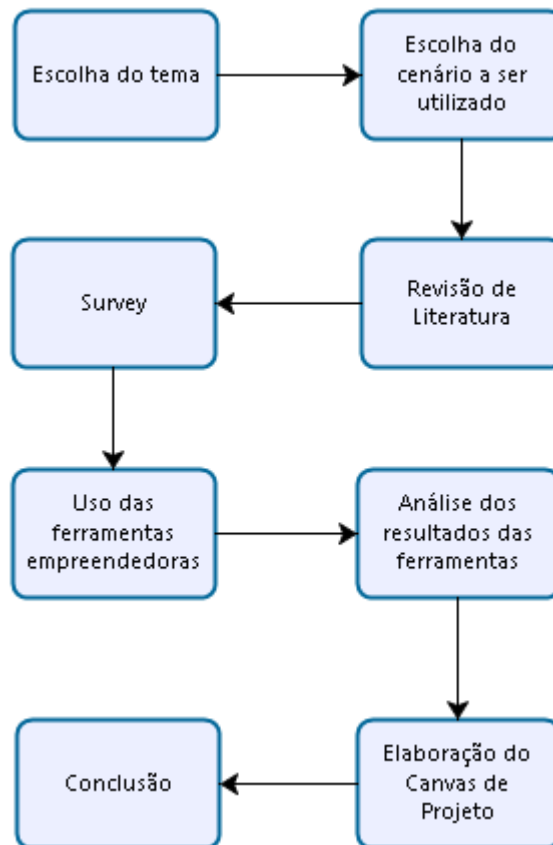
Porém quando considera o ponto de vista da forma de abordagem do problema, este trabalho caracteriza-se como Pesquisa Quantitativa, pois capturou-se as evidências da pesquisa por meios da mensuração de variáveis, que por sua vez são pouco interferidas pelo subjetivismo do pesquisador (MIGUEL, 2012). Desta forma foi possível traduzir os números levantados pelo uso da survey e analisar os resultados das ferramentas empreendedoras.

Enfim, considerando do ponto de vista de seus objetivos o trabalho se enquadraria na categoria de Pesquisa Exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (SILVA; MENEZES, 2005).

### **3.2. Delineamento da pesquisa**

O presente trabalho consistiu em identificar e analisar o nível de conhecimento dos possíveis investidores em novos negócios em relação a ferramentas empreendedoras utilizadas para a inserção de um negócio inovar. Não obstante, outra finalidade do trabalho foi planejar, por meio de práticas e ferramentas empreendedoras, a inserção de um shopping ao céu aberto e verificar a possibilidade de instalação no Estado do Pará, visando validar, pela primeira vez na região, este tipo de modelo de negócio tão comum nas cidades sulistas brasileiras e em países estrangeiros. Partindo deste princípio o plano de negócio deste empreendimento foi definido a partir de fatores ambientais baseado em dados e informações extraídas do estado paraense.

Para concluir a pesquisa com excelência, planejou-se seguir as seguintes etapas: Escolha do tema, Escolha do cenário a ser analisado, Revisão de literatura, Survey, Uso das ferramentas empreendedoras, Análise dos resultados das ferramentas, Elaboração do Canvas para planejamento de projeto e Conclusão. Tais etapas da pesquisa pode ser analisado de forma sucinta na figura abaixo.

**Figura 6:** Etapas da pesquisa

Fonte: Autor, 2017.

### 3.3. Etapas da pesquisa

A Escolha do Tema foi baseada em um caso de sucesso em São Paulo que consistiu na construção de um shopping ao céu aberto, em que reúne 30 mil visitantes por mês para 43 contêineres marítimos transformados em lojas, restaurantes e *foodtrucks* fixos, representando um grande faturamento para os sócios do empreendimento.

Para a Escolha do Cenário a ser utilizado, considerou-se um ponto positivo para o shopping em questão, que foi a reutilização de espaços públicos para torna-los mais abertos e integrados à cidade, resultando em revitalizações da vizinhança e valorização dos imóveis. A partir desses benefícios ficou determinado que este trabalho iria abordar a viabilidade de instalação a sua influência de tal modelo de negócio na região do Pará, na qual difere de maneira significativa do ambiente paulista.

A revisão da literatura está realizada e organizada para ostentar a base intelectual do trabalho ao leitor. Foi baseada em livros e best-sellers de

empreendedorismo e inovação, sites oficiais do governo, artigos científicos, dissertações, teses e monografias, dados do IBGE, informações do SEBRAE, dentre outras entidades.

Com a revisão da literatura pronta, o trabalho seguiu para a próxima etapa: a realização do survey. Tal formulário foi baseado em perguntas disponibilizadas na ferramenta Google Forms e distribuídas aos possíveis investidores de um novo negócio no estado do Pará. Estas perguntas consistiam em avaliar o grau de conhecimento de cada ferramenta trabalhada neste TCC, e podem ser contempladas abaixo:

Qual é o seu grau de conhecimento em relação a ferramentas listadas abaixo:

1. Canvas Modelo de Negócio (Business Model Canvas – BMC)
2. Canvas Propostas de Valor (Value Proposition Design – VPD)
3. Canvas de Projeto (Project Model Canvas – PMC)
4. Brainstorming (Tempestade de ideias)
5. Plano de negócio
6. Funil de inovação

Para cada pergunta estavam habilitadas respostas de múltipla escolha, que seguiam este padrão:

- a- Não conheço a ferramenta
- b- Conheço apenas por nome
- c- Conheço a metodologia da ferramenta
- d- Já utilizei em meus projetos
- e- Já obtive bons resultados utilizando tal ferramenta.

A partir dos resultados foi possível mensurar em números quantitativos o nível de conhecimento dos investidores, além de organizar tais dados em gráficos para um melhor entendimento.

Após a survey, seguiu-se para o momento de planejar o novo negócio com a etapa de utilização de ferramentas empreendedoras. Esta etapa se inicia com a compilação dos Canvas (Modelo de Negócio e Proposta de Valor), seguido do plano de negócios, que abordará de maneira detalhada os planos de marketing, operacional, organizacional e financeiro. A partir da construção desses planos, é possível verificar a viabilidade financeira do projeto.

**Figura 7:** Sequência das ferramentas empreendedoras

Fonte: Autor, 2017.

Para planejar de modo coerente o shopping ao céu aberto, a priori foi elaborado um modelo de negócio, por meio da compilação do Business Model Canvas (BMC), cujo qual irá estabelecer critérios básicos para a integração e funcionamento do negócio.

O segundo passo desta etapa consistiu em definir de modo detalhado a proposta de valor a partir do Canvas Proposta de Valor (VPD). Ao contrário do BMC, o VPD precisou de clientes em potencial para auxiliar o preenchimento da ferramenta, possibilitando que o autor tenha ciência das principais necessidades de mercado. O VPD deverá ser impresso em papel A1 para ser preenchido com post-its. Neste trabalho, para a compilação do VPD, houve auxílio de 25 alunos da turma do 1º ano de Engenharia de Produção, haja vista que são considerados público alvo do empreendimento. Além disso, também houve, por meio de entrevista com um gestor da empresa do setor de alimentos e outro no setor da moda, extração de dados para construir a segunda parte do VPD.

Para dar início ao plano de negócios, começou-se com a análise ambiental e industrial referente ao empreendimento. Nesta fase foi extraído dados que auxiliaram na formação de premissas financeiras e comerciais. Utilizou-se fontes de informação como Associações comerciais e industriais da região, Prefeituras Municipais, Entidades de Classe, Internet, Órgãos do governo, Revistas, jornais e periódicos.

Com informações valiosas em mãos deu início ao plano de negócio, que consiste em definir os atributos de cada plano (Marketing, Operacional,

Organizacional e Financeiro). Para seguir uma lógica, o plano de Marketing foi escrito primeiro, exaltando os 4 P's. Em seguida, o plano operacional, que foi definido de acordo com a proposta de valor do projeto. E por fim os planos organizacional e financeiro.

O plano financeiro retornou indicadores que definiu se o projeto obterá lucro ou prejuízo. Porém para identificar se ele é atrativo, foi necessário comparar tais indicadores com índices de retorno dos demais investimentos possíveis, como poupança, taxa Selic, taxa de banco, dentre outros. É desta forma que o autor checkou a viabilidade deste projeto.

E por fim, de acordo com a viabilidade, decidiu-se elaborar o Canvas de Projeto para que seja posto em prática o que foi planejado pelos Canvas anteriores e o Plano de Negócio.

#### **3.4. Tratamento dos dados**

O Business Model Canvas do projeto foi modelado em uma plataforma online, haja vista que apenas o autor participará deste processo. Tal plataforma é intitulada de Strategyzer, que constitui uma ferramenta desenvolvida pelo próprio Osterwalder e Pigneur para estimular o empreendedor a criar e validar modelos de negócio. Para realizar o esboço do projeto, utilizou-se a plataforma PM Canvas Online, disponível na internet de maneira gratuita.

Para modelagem de processos, foi utilizado o Bizagi Modeler, que é um software gratuito que possibilita a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Esta ferramenta foi utilizada para modelar o plano operacional do empreendimento, principalmente para definir o fluxo de processos, por meio de fluxograma, tendo como visão entregar o valor ao cliente.

O pacote Office 2016 foi utilizado em todo o projeto, desde o Microsoft Power Point para elaborar apresentações, até o Microsoft Excel para construir tabelas e gráficos. Porém o Excel terá uma função essencial no momento da construção do plano financeiro, pois é um software ideal para comportar a demonstração do resultado do exercício, como também gerar os indicadores financeiros a partir do fluxo de caixa utilizando as fórmulas  $TIR=()$  e  $VPL=()$ .

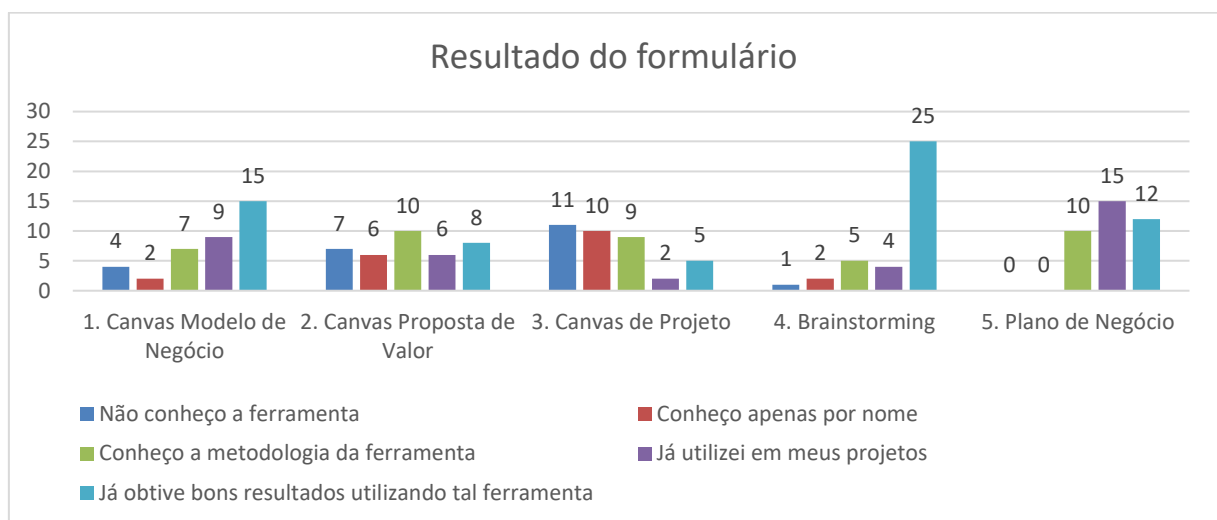
## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análise do grau de conhecimento dos investidores

O formulário resultou em 37 respostas de possíveis investidores na região de Belém, cujo quais revelaram seu nível de conhecimento em relação às ferramentas utilizadas para modelar e criar um novo negócio. São elas: Canvas Modelo de Negócio (Business Model Canvas – BMC), Canvas Proposta de Valor (Value Proposition Design – VPD), Canvas de Projeto (Project Model Canvas – PMC), Brainstorming, Plano de Negócio e Funil de Inovação.

O gráfico a seguir foi estruturado para sintetizar todas as informações resgatadas pelas 37 respostas do questionário, demonstrando de forma visual quais as ferramentas mais conhecidas e quais devem ser estudadas e aplicativas mais vezes pelos investidores.

**Gráfico 2:** Resultado do formulário



Fonte: Autor (2017)

De acordo com o formulário, 15 investidores (40,5%) já obtiveram bons resultados utilizando o Canvas Modelo de Negócio, e 4 deles (10,5%) não conhecem a ferramenta. 8 investidores (21,6%) já obtiveram bons resultados utilizando o Canvas Proposta de Valor, porém 7 (18,9%) não conhece tal ferramenta. Em relação ao Canvas de Projeto, apenas 5 pessoas (13,5%) já a utilizaram e tiveram bons resultados, em contrapartida, 11 (29,7%) não conhecem a ferramenta. Não obstante, grande maioria, mais precisamente 25 pessoas totalizando 67,6% das respostas, utiliza brainstorming em seus projetos e já obtiveram bons resultados.

Quando se trata de Plano de Negócios, é, de longe, a ferramenta mais conhecida e utilizada entre os investidores, e possivelmente a mais analisada ao realizar investimentos em empresas e start-ups. Prova disso é que dos 37 investidores participantes do formulário, 27 (72,9%) já utilizaram em seus projetos, sendo que 12 (32,4) obtiveram bons resultados manuseando tal ferramenta. Além disso, todos os investidores conhecem a sua metodologia.

Vale ressaltar que todas as ferramentas são imprescindíveis para a construção de um novo negócio e ótimas para analisar o potencial do mesmo. Tais resultados acima demonstram que a figura do investidor-anjo conhece as ferramentas mais tradicionais como Canvas Modelo de Negócio e Plano de Negócio. Porém há um gap quando se trata de ferramentas atuais como Canvas Proposta de Valor, Canvas de Projeto e Funil de Inovação, que em conjunto podem avaliar o negócio de maneira mais precisa.

## **4.2. Planejamento do negócio**

Para provar a importância das ferramentas, todas elas serão utilizadas para o planejamento do shopping ao céu aberto. A sua utilização e análise será discutida nos tópicos seguintes.

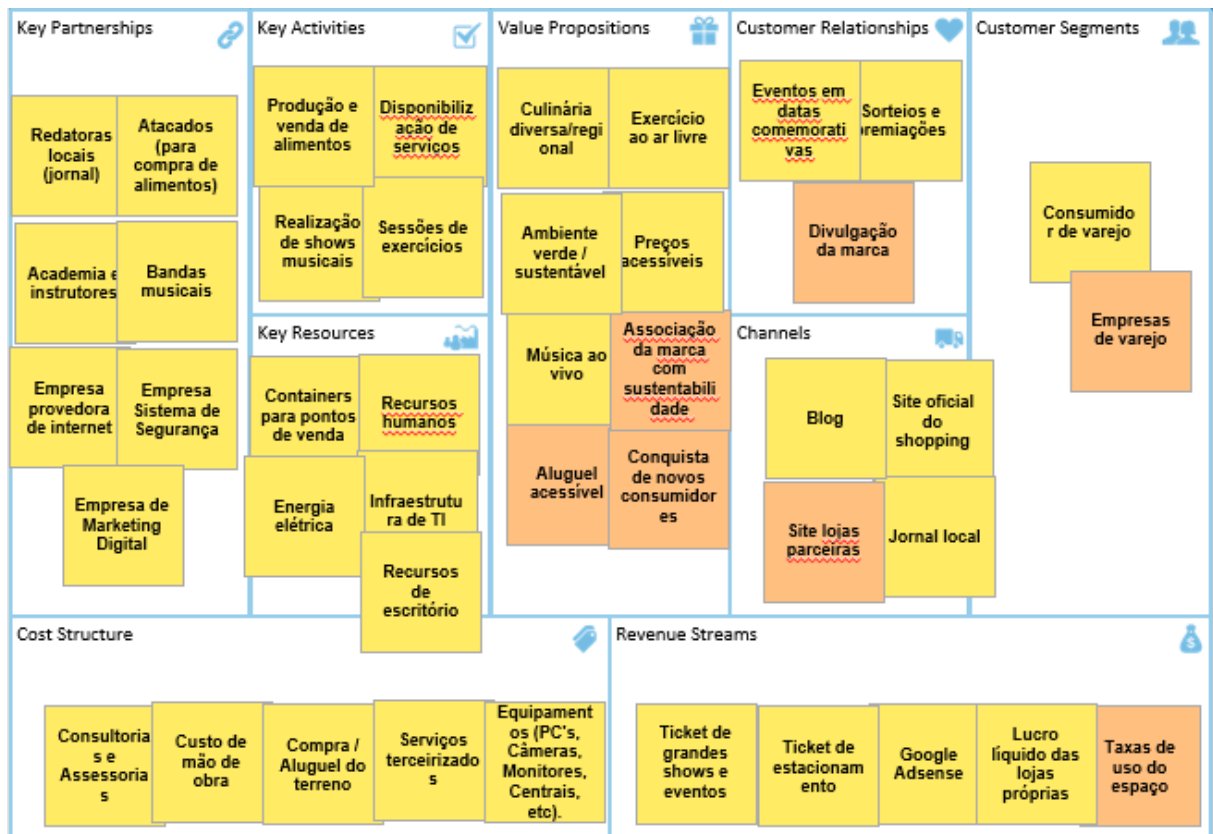
### **4.2.1. Descrição do Negócio**

O negócio em questão, já mencionado anteriormente, pode ser definido como um shopping ao céu aberto localizado na Região Metropolitana de Belém, cujo qual a proposta inicial será disponibilizar espaço para foodtrucks e containers onde funcionarão as lojas, além de funcionar como anfitrião de eventos locais e regionais, tudo em ambiente limpo e aberto.

### **4.2.2. Canvas Modelo de Negócio**

No caso do estabelecimento em questão, o planejamento iniciou-se com a modelagem de negócio a partir da ferramenta que teve origem do Design Thinking, o Canvas Modelo de Negócio. A compilação deste Canvas proporcionou, ao shopping, melhor organização estrutural, e como consequência diminuindo as chances de erros e inconsistências no seu funcionamento. O Canvas pode ser contemplado na imagem a seguir.

**Figura 8:** Canvas Modelo de Negócio do Shopping ao Céu Aberto



Fonte: Autor (2017)

De acordo com este Canvas, foi levado em consideração questões primordiais para o modelo de negócio, tais como principais stakeholders, principais propostas de valor, recursos, custos e, principalmente, fontes de receita.

#### 4.2.2.1. Segmento de Clientes

Foi identificado que existem dois tipos de Segmentos de Clientes, o Consumidor Final, composto pela população que mora e/ou trabalha pelas redondezas do local, e a Empresas de varejo, grande parte do ramo alimentício, moda e cuidados pessoais. Para um melhor entendimento, considerou-se o Consumidor Final, e todas as suas relações, post-its amarelo. Em contrapartida, todas as relações com Empresas de varejo, post-its laranja.

#### 4.2.2.2. Proposta de Valor

É natural avaliar propostas de valor para ambos os segmentos de clientes. Afinal, para a empresa obter êxito, é necessário que tais clientes estejam em harmonia com o negócio, de modo que as propostas procurem atender suas necessidades. Sendo assim, para atender as expectativas do Consumidor Final, o shopping oferece como uma das propostas de valor Preços Acessíveis, haja vista que com menores

custos de ocupação, as lojas poderão proporcionar preços competitivos aos seus clientes.

Ainda sobre a figura do consumidor final, música ao vivo será considerado um atrativo. Para isso, há a disponibilidade de um espaço para bandas regionais e músicos autônomos performarem shows e músicas ambiente com a finalidade de confortar o local e movimentar a receita do shopping. Além disso, o ambiente verde e sustentável, principalmente em locais onde há excessiva movimentação urbana, é valorizada pelo cliente e por ser considerado como uma das poucas alternativas de lazer ao ar livre, o shopping pode conquistar clientela proporcionando áreas para passeio, exercícios físicos e afins.

Associando o lazer e o paixão do paraense em experimentar a própria culinária e as demais, a empresa deseja disponibilizar containers para diversas lojas de alimentação, principalmente as de cunho regional. A ideia é que no mesmo local, o consumidor tenha um leque de opções para consumo alimentar, desde sorvetes e fastfoods até culinária de restaurantes renomados de Belém.

Porém, tudo isso só é possível se o espaço se tornar atrativo para que as empresas, que serão um dos principais contribuintes da permanência do cliente no local, se sintam valorizadas ao se estabelecer ali. Para isso, o Canvas também abordou propostas de valores direcionadas para este segmento de cliente.

Hoje, com a crescente preocupação da população em relação ao meio ambiente - e, em consequência disso, a avaliação positiva dos clientes em relação a empresa quando há a aproximação com o meio ambiente – torna-se um ponto positivo o estabelecimento se localizar em um ambiente verde e sustentável, podendo ser considerado um diferencial em relação aos concorrentes. É neste ponto que shopping ao céu aberto explora e objetiva atrair principais lojas de Belém.

Outra proposta de valor bem evidente do shopping em relação às empresas de varejo é a possibilidade de oferecer novos clientes em um ambiente propício para o consumo. Acima de tudo, a tendência é que clientes visitem o shopping mais de uma vez, aumentando as chances das lojas habitantes em fidelizarem novos clientes e divulgar ainda mais a sua marca.

Porém acredita-se que a principal proposta para as empresas de varejo é residir em um shopping, cujo qual o seu custo de ocupação seja mais barato comparado a um shopping tradicional.

#### 4.2.2.3. **Canais**

No Canvas foram organizados os canais do shopping, que são responsáveis por alcançar os clientes e entregar valor. Acredita-se que um dos principais canais seja o jornal local, cujo qual será responsável por divulgar horários de funcionamento e principais eventos que venha a ocorrer no local. Este canal se aproximará da figura do consumidor empregado acostumado a acompanhar notícias em jornais, web jornais e telejornais.

A utilização do marketing digital será um recurso primordial para contato com consumidor. Tendo isso em vista, o shopping possuirá um site oficial, o qual poderá informar a sua proposta, suas lojas, sua localidade, e informes gerais. Além de criar um blog para se comunicar com o consumidor mais jovem, figura importante para o consumo e faturamento do local.

#### 4.2.2.4. **Relacionamento com Clientes**

Comemorar datas especiais pode ser uma ferramenta importante para manter o relacionamento com o cliente, além de incrementar no processo de motivação do colaborador. Para isso, um planejamento de eventos deve respeitar datas oficiais como Dia Internacional da Mulher, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Natal, Ano Novo, etc.

A ideia da promoção e sorteios é oferecer um serviço com uma condição especial (descontos) por um determinado tempo, neste caso específico para clientes. Por meio dos serviços das lojas do shopping, é possível disponibilizar uma experiência agradável ao cliente, e em consequência disso, fidelizá-los. Essa tática é uma das maneiras utilizadas para divulgar não só a marca do shopping, mas também a marca das lojas que pertencem.

#### 4.2.2.5. **Fontes de Receita**

A principal fonte de receita que foi idealizada para o shopping ao céu aberto está envolta em taxas do uso de espaço, cujo quais serão pagas pelas lojas que serão instaladas nos containers, e foodtrucks que utilizarão o shopping para realizar vendas

e construir relacionamentos. A taxa será calculada de acordo com o aluguel do espaço onde o shopping irá se instalar.

Porém, a empresa não contará apenas com essa fonte, e sim disponibilizará um espaço para estacionamento aos consumidores que possuem veículos automotivos. A decisão de cobrar ticket de estacionamento está atrelada à superlotação de carros e renda extra pela utilização do espaço.

É possível que, no shopping seja anfitrião de vários eventos e grandes shows, cujo quais poderá ou não cobrar a entrada para tais situações. Pode ser considerado fonte de renda quando a própria gerencia do shopping organizar tais eventos e restringir a entrada por tickets pagos. Vale ressaltar que existirão eventos gratuitos, com o intuito de beneficiar um grupo social e atrair mais consumidores para a região.

A fonte de receita mais tímida seria em decorrência da popularidade do blog e site do shopping, com o Google AdSense, ferramenta utilizada para realizar publicidade das demais empresas, disponibilizando anúncios em redes sociais e, principalmente, em blogs.

#### **4.2.2.6. Recursos Principais**

Para entregar a proposta de valor aos segmentos de clientes identificados anteriormente, é necessário analisar quais são os principais recursos para tornar possível o funcionamento do shopping ao céu aberto. O principal seria Recursos Humanos, cujo qual se caracteriza por aproximadamente 400 funcionários, que se posicionariam em cargos administrativos, operacionais e gerenciais.

Não obstante, um recurso que seria imprescindível para o funcionamento da empresa seriam os containers que serviriam como verdadeiros pontos de vendas para lojas que vierem se instalar no shopping. Dentro desses containers haverá consumo de água e energia, e recursos como mesas, cadeiras, decorações, etc.

A Infraestrutura de TI existirá para prover sinal de wi-fi que alcançará toda a região do shopping, além de realizar manutenções em servidores e softwares responsáveis por administrar atividades e recursos.

#### **4.2.2.7. Atividades-Chave**

Considerando que o shopping focará no objetivo de oferecer experiências ao consumidor (diferente do shopping tradicional, cujo seu foco é vendas de produtos),

suas atividades-chave serão pautadas nessa premissa. Uma atividade primordial que auxiliará na melhor experiência do cliente é a Realização de Shows Musicais, tanto com bandas regionais quanto atrações nacionais. Tais atrações podem servir como música ambiente para o shopping, ou shows fechados com o intuito de lucrar na venda de ingressos.

Além disso haverá, em função da maioria das lojas e foodtrucks instalados no shopping, a produção e venda de alimentos, e disponibilização de serviços por parte das lojas restantes. Estes serviços contribuirão para o enriquecimento da experiência do cliente, principalmente daqueles que possuem uma rotina extensa de trabalho, tendo como exemplos sessões de exercícios, massagens terapêuticas, espaço para descanso, dentre outros.

#### 4.2.2.8. **Parcerias**

A empresa terá algumas parcerias que auxiliarão na entrega da proposta de valor ao cliente. De início pensou-se na grande maioria dos estabelecimentos que irão compor o shopping: empresas do ramo de alimentação. Para abastecer periodicamente tais lojas, é necessário construir parcerias estratégicas com elos de suprimento, principalmente atacados e distribuidoras, cujo quais apresentam preços mais competitivos.

Em relação à proposta de oferecer sessões de exercícios aos clientes, apesar de academias provavelmente coexistirem no shopping, é possível que outras academias de fora e instrutores autônomos utilizem o espaço para promover sua marca por meio de práticas de exercício em grupo, comumente utilizado para atrair o público da melhor idade e mulheres.

Para manter a empresa ao alcance dos consumidores é necessário contratar uma empresa de Marketing, que lide com tarefas primordiais para manter-se no mercado e fidelizar novos clientes, como o gerenciamento de redes sociais, idealização de campanhas, adesão à otimização da página do site/blog para ser melhor compreendido pelas ferramentas de buscas, etc.

Divulgar notícias sobre o shopping, principalmente em grandes eventos também será primordial para adquirir novos clientes. Para isso, a relação da administração do shopping com redatores locais deve ser próxima, a fim de atingir resultados por meio de publicações em jornais e revistas.

É necessário também que, para suprir a necessidade do cliente de sempre se manter conectado, a parte administrativa do shopping contrate uma empresa de prestação de serviços ligados à Internet, a fim de instalar os recursos operacionais para que haja o funcionamento da conexão em toda a área do shopping.

Outra parceria para garantir um espaço agradável ao cliente, são bandas e cantores locais para prover som ambiente ao local ou promover eventos com a finalidade de atrair mais consumidores.

Além de tudo, é de suma importância garantir a segurança dos clientes, principalmente em um estado cujo qual é possuidor do título de 2º estado mais violento do país, de acordo com Brasil (2016). Sendo assim, é essencial ter sistemas e equipamentos de segurança, como cercas, câmeras e alarmes, e principalmente uma empresa que coordene tal sistema.

#### 4.2.2.9. **Estrutura de Custo**

Como todo empreendimento, o shopping terá que arcar com alguns custos para manter-se em funcionamento. De início, parte dos custos serão designados à Consultorias e Assessorias, pois ajudaria a direcionar o foco para melhor alternativa de ação em um ambiente de trabalho repleto de dúvidas e incertezas. As consultorias iniciais podem variar de acordo com a necessidade, porém as de maiores relevâncias envolvem marketing digital e treinamento de pessoas e processos.

Outro custo significativo, mais importante que o anterior já citado, é o custo de mão de obra. O shopping vai operar com, aproximadamente, 300 funcionários, que receberão encargos sociais básicos, vale transporte, vale refeição e o próprio salário. Vale ressaltar que os impostos irão compor custos fixos do shopping. Ademais, haverá serviços terceirizados para auxiliar na tarefa de realizar serviços de manutenção e segurança do shopping.

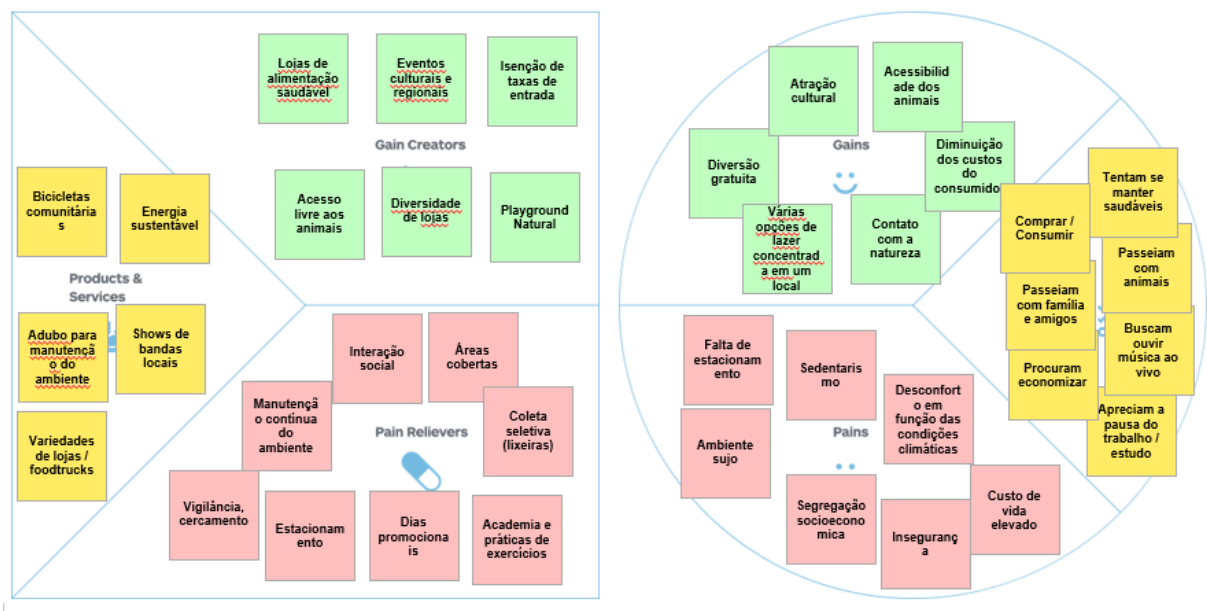
Porém, para operacionalizar, de fato, a empresa, é necessário que haja a compra de equipamentos para o setor de administração e, principalmente o aluguel do terreno de 20 mil metros quadrados para comportar, além do espaço para exercícios e transição, 20 containers e 15 pequenos caminhões, que servirão para o funcionamento das lojas e foodtrucks.

### 4.2.3. Canvas Proposta de Valor

O Canvas Proposta de Valor (VPD), neste trabalho, foi de suma importância para identificar não só às vontades dos clientes, tanto o segmento das empresas de varejo quanto o consumidor final, mas também meios para suprir as suas necessidades.

Primeiramente será abordado as propostas de valor idealizadas para o consumidor final, cujo qual representa a figura que movimentará o faturamento das lojas localizadas no shopping e conseqüentemente manterá o lucro do empreendimento no positivo. No VPD foi aprofundado não só as propostas de valor, mas também o próprio segmento do cliente em questão, e pode ser contemplado na figura abaixo.

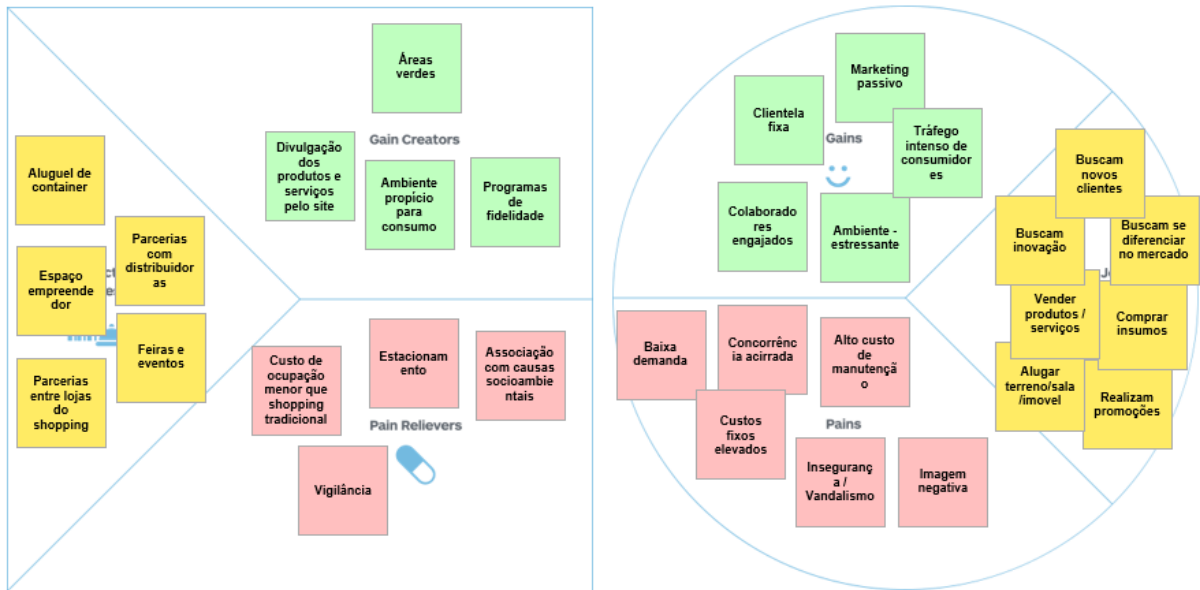
**Figura 9:** Canvas Proposta de Valor – Consumidor Final



Fonte: Autor (2017)

Em seguida foi realizado o VPD para o segmento de Empresas de Varejo, que representa uma peça primordial para a rentabilidade do shopping, e precisam estar de acordo com a proposta de valor oferecida pelo mesmo. A compilação do VPD pode ser visualizada na figura a seguir.

**Figura 10:** Canvas Proposta de Valor – Empresa de Varejo



Fonte: Autor (2017)

#### 4.2.3.1. Segmento de Cliente – Consumidor Final

De acordo com o levantamento feito, o consumidor final apresenta certas características quanto ao seu comportamento dentro de um estabelecimento como shopping ou praça. A cultura do consumismo é evidente neste segmento de cliente, a diversão e socialização está intimamente associada a comprar/consumir produtos e usufruir dos serviços oferecidos pelo estabelecimento, em consequência disso o consumo das pessoas que irão frequentar o shopping, mesmo a passeio, é inevitável.

Além disso, os representantes deste segmento de cliente buscam passear com a família e amigos em ambientes agradáveis, de preferência em locais abertos, principalmente onde terá a permissão de levar animais de estimação. Também é característica do cliente valorizar locais onde há música ao vivo, desde grandes eventos à música ambiente.

Um fato interessante está associado ao comportamento do cliente quando se encontra em um ambiente verde. Nesse ambiente as pessoas procuram se manter saudáveis, seja praticando exercícios ao ar livre ou consumindo alimentação leve e/ou vegetariana. Apesar de tudo, o foco do consumidor está, atualmente, pautado em economizar. Ou seja, a decisão deste segmento em escolher um produto ou serviço é influenciada pelo valor, inclusive atraindo-se facilmente com promoções.

Sendo assim, um dos benefícios que esse segmento tem ou procuram ter está voltado para a diminuição dos custos. Muitos procuram contato com a natureza e se encantam com inúmeras opções de lazer concentradas em um mesmo local, principalmente se houver diversão gratuita. Vale ressaltar que alguns representantes deste segmento afirmaram do prazer em contemplar atrações culturais, cujo quais encontram em escala menor no Estado, geralmente em estabelecimentos mais tradicionais.

Este segmento de clientes possui riscos e situações que experimentam ou não gostariam de experimentar, os quais são considerados como Dores, no VPD. A dor mais comentada entre este segmento é a sensação da insegurança, cujo qual é alimentada pelo fato do shopping ser um local aberto, propenso a roubos e assaltos caso não tenha um nível de proteção adequado. Outra dor bastante citada entre os representantes desse segmento foi o desconforto em função das condições climáticas, exaltando sua preocupação com o seu estar em tempos chuvosos ou bastante ensolarados.

O custo de vida elevado também é algo preocupante aos olhos deste segmento de clientes. O aumento persistente e generalizado no valor dos preços foi bastante citado entre os consumidores, pelo fato de não conseguirem comprar os mesmos produtos com o mesmo valor usado anteriormente. Em função disso, é comum as pessoas realizarem pesquisa de mercado para verificar qual é o estabelecimento que apresenta o melhor custo-benefício de consumo.

As demais dores presentes no VPD foram pouco citadas, porém é de alta relevância, são elas: Segregação Econômica (o fato do local exercer uma coerção em determinadas classes sociais preocupa seus integrantes), Sedentarismo, Ambiente sujo e Falta de Estacionamento.

#### **4.2.3.2. Proposta de Valor ao Consumidor Final**

De acordo com o Perfil do Cliente do consumidor final, principalmente seus benefícios e dores, foi possível idealizar propostas de valor interessantes para o segmento.

De início, a principal tarefa exercida pelo shopping para enriquecer a experiência do cliente será a disponibilização do espaço onde funcionarão lojas, variando desde academias, casas de massagens, restaurantes e foodtrucks. Para o

consumidor que vê diferencial em empresas verdes, parte do local será destinado para funcionar energia sustentável, possivelmente solar, e utilização de adubo para manutenção do ambiente. Além disso, para suprir a vontade do consumidor se manter saudável e fugir do sedentarismo, o local disponibilizou bicicletas comunitárias que estarão disponíveis para empréstimo.

Para suprir as dores do cliente, o shopping terá áreas cobertas para a proteção em dias chuvosos ou ensolarados. Haverá manutenção contínua do ambiente para mitigar a possibilidade de mau funcionamento do local, tanto em relação a cuidados que se deve ter em preservar árvores e plantas quanto aos recursos e bens materiais. Também haverá a coleta seletiva para recolher os materiais que são possíveis de serem reciclados, preservando a higiene e incentivando a prática da logística reversa.

Além disso, haverá uma empresa responsável para prover software e hardware de segurança ao local, como já foi citado anteriormente, oferecendo vigilância aos gestores do shopping e conseqüentemente trazendo estado de seguro aos consumidores.

Outros analgésicos idealizados para mitigar as dores deste segmento foram a disponibilização de um estacionamento para aqueles que possuem veículo próprio e dias promocionais, como Black Friday por exemplo.

Como criadores de ganho, o shopping oferecerá a disponibilidade de lojas de alimentação saudável, Eventos culturais e regionais, isenção de taxas de entrada, Playground Natural, que funcionará juntamente à academia ao ar livre, e a permissão de acesso aos animais de estimação.

#### **4.2.3.3. Segmento de Cliente – Empresas de Varejo**

De acordo com a entrevista realizada com os gestores, o perfil das empresas de varejo, caracteriza-se sempre pelo aumento do faturamento. Para que isso ocorra estão sempre em busca de novos clientes, principalmente por meio da inovação e diferenciação de mercado. As atividades básicas desse segmento se resumem a vender produtos e serviços, comprar insumos para transformar em produto acabado, e alugar sala ou espaço para manter suas operações em funcionamento. É válido ressaltar também que de tempos em tempos, precisam fidelizar seus clientes por meio de promoções e sorteios, tanto em feiras quanto em redes sociais.

Quando se trata de usufruir os benefícios de um shopping, este segmento procura se manter visível em locais de grande tráfego de consumidores, facilitando a venda, além de existir a possibilidade de aumentar a base de clientes fixos da loja. O marketing do shopping é algo importante para esse segmento, pois quanto maior visibilidade o shopping tiver mais pessoas poderão se tornar clientes de uma loja do local.

Não obstante, um dos benefícios que as empresas procuram neste modelo de negócio é estar em um ambiente menos estressante de trabalho e mais contraído, podendo acarretar em funcionários mais engajados em seguir a missão e valores da loja.

Entretanto esse segmento possui algumas dores, como o alto custo de manutenção e custos fixos elevados, que impede o desempenho positivo do lucro líquido e colocando em xeque o pró-labore do empreendedor. O fator que incomoda tais lojas são imprevistos de mercado que são caracterizados por baixa demanda da clientela, e concorrência acirrada, principalmente se a loja for no segmento de alimentação.

É interessante ressaltar que há um ponto comum nas dores do Consumidor Final e da Empresa de Varejo, ambos temem a insegurança e vandalismo, haja vista que para tais segmentos, seus patrimônios são extremamente valiosos. Porém, no caso da empresa de varejo, além de temer pelos seus bens e clientes, ela evita constrangimentos que acarretariam em uma imagem negativa da empresa.

#### **4.2.3.4. Proposta de Valor à Empresas de Varejo**

Na propriedade do shopping haverá containers que serão disponibilizados para aluguel às lojas que possuírem a necessidade em se instalar no local, tal tarefa constituirá na principal fonte de renda da empresa.

Também será definido um local para funcionar o Espaço Empreendedor, que será onde os representantes das lojas do shopping, em reuniões, poderão discutir sobre novas ideias de crescimento junto aos empreendedores do estado e gestores do shopping. Vale ressaltar que, as lojas possuirão um sistema de parcerias cujo qual funcionaria como desconto destinado aos funcionários para utilizar nos serviços das principais lojas do shopping, com o intuito de garantir o engajamento do colaborador e conseqüentemente a sua retenção.

O calendário do shopping terá momentos para Feiras e eventos, de cunho cultural ou empresariais, explorando o potencial do estado tanto em âmbitos culinários ou empreendedores, com o intuito de cultivar a rede de contatos que um empresário necessita ter mesmo que grande parte de contatos não venha fazer negócio com a sua empresa em um primeiro momento.

Além disso, conforme já citado anteriormente, o shopping trabalhará na base de parcerias com as principais distribuidoras da região, que poderão fornecer produtos e insumos a preços mais acessíveis.

Como criados de ganhos, o local terá áreas verdes, que associadas com causas socioambientais, será primordial para atrair o consumidor que valoriza a empresa que trabalha em seu marketing ambiental. Outro criador de ganho é o oferecimento de um ambiente propício para consumo, como é observado nos shoppings tradicionais e parques temáticos.

Além disso haverá verba para incentivar programas de fidelidade, que terão a finalidade de reter clientes e convidá-los a visitar o shopping mais vezes. Por fim, deve-se mencionar que no site do shopping os serviços prestados pela loja serão citados para as partes interessadas.

Como principal analgésico, há o custo de ocupação menor que o shopping tradicional, para suprir as dores deste segmento de cliente em economizar e adquirir melhores lucros. O estacionamento e vigilância, já considerados analgésicos para o Consumidor Final também é válido para as Empresas de Varejo.

#### **4.2.4. Plano de Negócio**

##### **4.2.4.1. Análise de Mercado**

Segundo Endeavor (2015), Benchmarking trata-se de um minucioso processo de pesquisa que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pelos rivais, absorvendo algumas características para alcançar um nível de superioridade gerencial ou operacional. Ainda na definição da Endeavor (2015), o benchmarking utiliza um ponto de referência para buscarem fatores-chaves que aumentem exponencialmente sua competitividade.

O empreendimento Vila Butantan funciona exatamente como ponto de referência para o shopping em questão. Localizado na cidade de São Paulo, foi pioneira no que os próprios gestores chamam de *Lylifestyle Center* a céu aberto voltado

a cultura, gastronomia, moda e entretenimento. De acordo com Carvalho (2017), o sucesso do empreendimento é evidente, haja vista que há em média 30 mil visitantes no mês.

A Vila Butantan possui 600 funcionários internos e externos, funciona com 43 contêineres marítimos transformados em lojas e restaurantes, 24 lojas fixas e 16 food trucks fixos, dentro de um espaço de 40 mil metros quadrados (CARVALHO, 2017). O layout é organizado conforme a foto a seguir.

**Figura 11:** Layout da Vila Butantan



**Fonte:** Vilabutantan.com.br.

O local é presente nas redes sociais, tanto no Facebook quanto Instagram e Snapchat. Além disso, a Vila Butantan possui um site oficial informando o potencial do local, disponibilizando fotos dos estabelecimento e principais notícias de feiras e eventos, posts do blog e o mix de lojas presentes no local.

Em relação à eventos culturais, o empreendimento conta com shows de comédia, Dia de Vinil, Domingo do Jazz, Semana da reciclagem, tributos a bandas tradicionais, dentre outros.

Outro empreendimento de grande importância para o projeto é o Village Underground. Esta empresa é uma incubadora certificada para as indústrias criativas, que também utiliza na estrutura arquitetônica containers marítimos, nos seus 160 metros quadrados de espaço. Enquanto que a Vila Butantan é focada na comercialização de produtos, o Village Underground foi criado para ser palco de

eventos corporativos, promoções de marcas e conferências, além de oferecer serviço de coworking para startups e bandas.

**Figura 12:** Village Underground



**Fonte:** [Villageunderground.pt](http://Villageunderground.pt)

Neste local, o evento cultural também é forte e bem apreciado pelo público. São disponibilizadas festas, exposições artísticas, cinema e teatro. Segundo o próprio site, o espaço é uma “tela em branco” e é versátil adaptar para todos os cenários previstos, com pintura e decoração, permitindo a possibilidade de abraçar qualquer tipo de projeto. Sendo que o principal diferencial é disponibilizar aos clientes o espaço para realizarem seus próprios eventos, com equipe disponível para auxílio técnico.

#### 4.2.4.2. **Plano de Marketing**

No plano de marketing foi abordado o composto de marketing que é caracterizado pelos 4 P's: Produto, que nesse caso pode ser considerado como serviço, Preço, Praça, cujo qual foi abordado os principais canais de distribuição, e Promoção.

##### 4.2.4.2.1. **Produto/Serviço**

O principal serviço será a disponibilização dos containers aos lojistas por meio de aluguel. Uma das atividades primordiais do gerente comercial do shopping será escolher o mix de lojas que irão compor o espaço, além de realizar a manutenção do relacionamento de tais clientes e consumidores. A prioridade de negociação será com lojas regionais, principalmente para explorar a culinária e a cultura da região.

Também é de suma importância que o shopping abra espaço para lojas especializadas em estética e descanso, como salões de spa, salões de beleza, barbearias, para atingir os clientes que possuem uma rotina intensa de trabalho e encontram, neste estabelecimento, um momento para mitigar o estresse.

Os containers disponíveis para aluguel serão devidamente decorados de acordo com a proposta da loja instalada ali, de preferência coloridos, com a finalidade de deixar o local mais divertido e descontraído. Cada container terá uma dimensão de 6 metros de comprimento, 2 metros e 44 centímetros de largura e 2 metros e 59 centímetros de altura.

Com um terreno de 10 mil metros quadrados, será disponibilizado para aluguel 20 containers para os lojistas, para manter o espaço aberto, sem a sensação de superlotação, além de manter a disponibilidade para estacionamento de foodtrucks.

#### 4.2.4.2.2. **Preço**

Para a definição de preços, alguns fatores são levados em consideração, como: oferta/demanda, concorrência, custos para a aquisição e execução do serviço. Porém, cada empresa que irá compor o shopping conhece o mercado em que atua e o método de formação de preço que melhor se adequa para a definição de sua política de preços.

Em relação ao shopping em si, o preço do seu produto, ou seja, aluguel de containers, varia de acordo com o momento do setor e da região de entorno, pois está ligado ao valor do metro quadrado. Mesmo assim, o valor do aluguel deverá ser atrativo para o cliente priorizar o estabelecimento em questão aos shoppings centers tradicionais.

Tendo em vista chamar a atenção do consumidor com o preço que será praticado pelo shopping, é de suma importância que este preço não venha arredondado e sim fracionado para baixo, caracterizando um preço psicológico no consumidor. Como por exemplo os preços de R\$ 10,00 que é encontrado por R\$ 9,90, que causa a impressão de que o consumidor está economizando mais.

#### 4.2.4.2.3. **Praça**

Toda a empresa precisa de um canal eficiente de distribuição. Em relação a como levar o produto até o consumidor, pode-se definir estratégias tanto para o Consumidor Final quanto para as Empresas de varejo.

Um exemplo dessa estratégia é disponibilizar, em redes sociais, um endereço de site, cujo qual será direcionado à uma landing page que terá um mecanismo (hiperlink) para indicar ao usuário qual é o próximo passo que deve ser realizado para se tornar um lojista do shopping (call-to-action), intitulado de “Faça parte, seja lojista”, destinado ao segmento de clientes que caracterizam as Empresas de Varejo. Em seguida, o cliente poderá preencher todas as suas informações cadastrais (e-mail, telefone, razão social, nome fantasia, nome do proprietário, CNPJ, dentre outros) na página que for redirecionada. Feito isso, um integrante do setor comercial irá identificar o cadastro e entrar em contato, via e-mail ou telefone, com o futuro lojista para informar valores e conseqüentemente marcar uma reunião para fechamento de contrato.

Essa estratégia não impede que o cliente visite o site oficial e realize o cadastro na sessão de lojistas, como será feito normalmente. Também será possível realizar esse primeiro contato via telefone, cujo número para contato se encontrará no site. Além disso, haverá um Setor de Atendimento ao Consumidor (SAC) que irá tirar as principais dúvidas do consumidor final.

A escolha dos fornecedores na cadeia de suprimentos do shopping também é de suma importância para que o negócio haja sucesso. Na listagem de fornecedores há distribuidoras e atacados de produtos de varejo, empresa de material de construção, empresa de móveis, dentre outros.

#### 4.2.4.2.4. **Promoção**

Para promover o shopping aos consumidores finais e empresas de varejo, o gerente de marketing será responsável por elaborar campanhas institucionais. Tais campanhas devem ser veiculadas, principalmente em redes sociais, onde haverá a divulgação do estabelecimento por meio de vídeos e fotos.

A elaboração das campanhas promocionais será imprescindível para que as lojas tenham seu destaque. Deverão ser exploradas datas estratégicas como Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia das Crianças, Black Friday, Páscoa, Natal. Além disso, as campanhas deverão vir no final do mês em períodos que as pessoas terão menos dinheiro, e estarão mais propensas a comprar produtos na promoção.

As feiras corporativas e empreendedorismo serão realizadas no intuito de demonstrar para sociedade a importância que o local tem para o desenvolvimento da

região, além disso, são ótimos meios para atrair o cliente e convidá-lo a conhecer os produtos e serviços que há no local. Além disso, esse comportamento próximo com empreendedorismo e valorização da cultura regional deverá ser divulgada em jornais e revistas locais, inclusive no blog do shopping.

#### 4.2.4.3. Plano operacional

A estrutura física ou layout, se refere tanto a organização do espaço de trabalho, quanto a localização em que o mesmo será construído. Em termos de localização, o shopping deve se instalar em bairros que apresentam um entorno caracterizado pela presença de empresas, pois irá receber a clientela que desfrutará a diversidade do shopping em seu horário de intervalo comercial. Entretanto a região central de Belém é pouco atrativa, pelo seu preço do metro quadrado.

A estrutura deve ser montada em um terreno plano, em função da amplitude do espaço. No que concerne ao layout, sugere-se que a empresa tenha uma área mínima de 10000 m<sup>2</sup>, a qual funcionará 20 lojas comportadas em containers, de 12 metros quadrados a área.

Para a execução das atividades e entrega de proposta de valor estima-se que sejam necessários os seguintes recursos:

**Tabela 2:** Recursos Operacionais

Área	Recursos	Valor	Quantidade	Total Gasto	Empresa referencia
ADM	Mesa p/ escritório	R\$ 167,00	4	R\$ 668,00	Submarino
	Cadeira p/ escritório	R\$ 170,90	4	R\$ 683,60	Americanas
	Computador Dual Core 8gb 1tb	R\$ 1.288,99	5	R\$ 6.444,95	Americanas
	Lâmpada	R\$ 6,84	4	R\$ 27,36	Americanas
	Banheiros Container	R\$ 4.500,00	2	R\$ 9.000,00	Mercado Livre
	Telefone fixo	R\$ 150,00	4	R\$ 600,00	Magazine Luiza
	Rádio Comunicador 32km	R\$ 310,00	20	R\$ 6.200,00	Submarino
	Roteador TP-LINK Archer C7 V2	R\$ 400,00	4	R\$ 1.600,00	Kabum
	Impressora a laser - Brother	R\$ 460,00	4	R\$ 1.840,00	Submarino
	Software de gestão	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00	Máxima Sistemas
Ambiente	Sofá	R\$ 284,00	10	R\$ 2.840,00	Mobly
	26 Painéis Solares Fotovoltaico 325Wp	R\$ 18.000,00	1	R\$ 18.000,00	Neo Solar
	Contêiner 20' DV (6,06 x 2,44 x 2,59 m)	R\$ 7.000,00	20	R\$ 140.000,00	Mercado Livre
	Terreno - Valor do m <sup>2</sup>	R\$ 700,00	10000	R\$ 7.000.000,00	Viva Real
	Lixeira	R\$ 27,90	50	R\$ 1.395,00	Submarino
	Equipamento de Som	R\$ 813,99	5	R\$ 4.069,95	Submarino
	Tenda	R\$ 129,90	40	R\$ 5.196,00	Americanas
	Ar Condicionado	R\$ 949,00	20	R\$ 18.980,00	Americanas
	Bicicleta	R\$ 599,99	20	R\$ 11.999,80	Americanas
	Aparelhos para academia ao ar livre	R\$ 1.000,00	5	R\$ 5.000,00	Mercado Livre
	Poste de Luz	R\$ 146,98	40	R\$ 5.879,20	Americanas
	Mesa e cadeira para publico	R\$ 158,39	70	R\$ 11.087,30	Americanas
	Bicicletário	R\$ 704,29	8	R\$ 5.634,32	Americanas
Software de vigilancia	R\$ 7.000,00	1	R\$ 7.000,00	Máxima Segurança	

Fonte: Autor (2017)

#### 4.2.4.4. Plano organizacional

O quantitativo total de colaboradores está diretamente relacionado ao porte do empreendimento e a metodologia de trabalho/processo que por ele será adotada. No caso do shopping ao céu aberto, o quadro funcional levará em consideração o quantitativo padrão dos demais estabelecimentos de mesmo modelo de negócio que são cases de sucesso.

Nesse sentido, o quadro funcional previsto para este tipo de negócio, de acordo com Malzoni Junior (2009), é composto pelos seguintes cargos:

**Gerente Geral:** Responsável por dirigir a empresa a nível estratégico em um processo permanente e contínuo, cujo qual se caracteriza em analisar e tomar decisões macro que influenciarão no futuro da companhia. De acordo com SINE (2017), a média salarial deste funcionário gira em torno de R\$ 5.000,00.

**Gerente Financeiro:** É responsável pela elaboração e cumprimento do cash flow de aluguel, condomínio e fundo de promoções. Analisa e avalia todos os contratos, realiza todos os pagamentos a fornecedores. Também é responsável pela cobrança de inadimplência e fazer acordos para recebimento de valores em atraso. Esse funcionário, de acordo com SINE (2017), tem um salário médio de R\$ 4.000,00

**Gerente de Marketing:** É responsável por elaborar campanhas promocionais e institucionais, além de reunir com os lojistas para discutir performance coordena o trabalho da assessoria de imprensa, divulgando e representando o shopping. Responsável também pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e analisa os melhores veículos de comunicação para a realização do marketing de empreendimento. De acordo com o SINE (2017), a base salarial deste colaborador é de R\$ 4.000,00

**Gerente de Segurança:** É responsável por gerenciar toda a equipe operacional alocada dentro das lojas, no que tange a controle e organização de uma rotina diária. Emite relatórios e diagnósticos, além de analisar situações de riscos, identificando pontos vulneráveis do shopping. Segundo Site Nacional de Empregos - SINE (2017), este funcionário tem a média salarial inicial avaliada em R\$ 4.000,00.

**Gerente Comercial:** Trabalha o mix de lojas do shopping e apresenta propostas de novas operações ao gerente geral. Se aprovadas, negocia condições comerciais

(luvas e aluguel) e acompanha a elaboração do contrato até sua assinatura. Além disso acompanha a concorrência em relação a novas operações. De acordo com o SINE (2017), o gerente comercial tem uma média salarial de R\$ 5.000,00.

**Gerente de Manutenção:** É responsável por realizar manutenção preventiva e corretiva de toda a área elétrica, hidráulica e equipamentos, também coordena a empresa contratada para a limpeza, e delega atividades como marcenaria e pintura, além de atender emergências de lojistas. Seu salário médio é R\$ 4.000,00.

**Analista Financeiro:** Acompanha as atividades inerentes à área Financeira da Empresa, realiza controle do fluxo financeiro, consolida informações por meio de relatórios gerenciais, a fim de garantir a confiabilidade dos dados e das informações da área. A média salarial do Analista Financeiro é R\$ 2.200,00 (SINE, 2017).

**Assistente Financeiro, Comercial e Marketing:** É responsável pelas tarefas operacionais de seus setores. O salário de assistente é avaliado inicialmente em torno de R\$ 1.500,00 de acordo com SINE (2017).

**Chefe de Estacionamento:** Responsável por controlar a entrada e saída de carros no estabelecimento, além de supervisionar os que já se encontram no estacionamento. A média salarial varia em torno de R\$ 1.100,00 conforme SINE (2017).

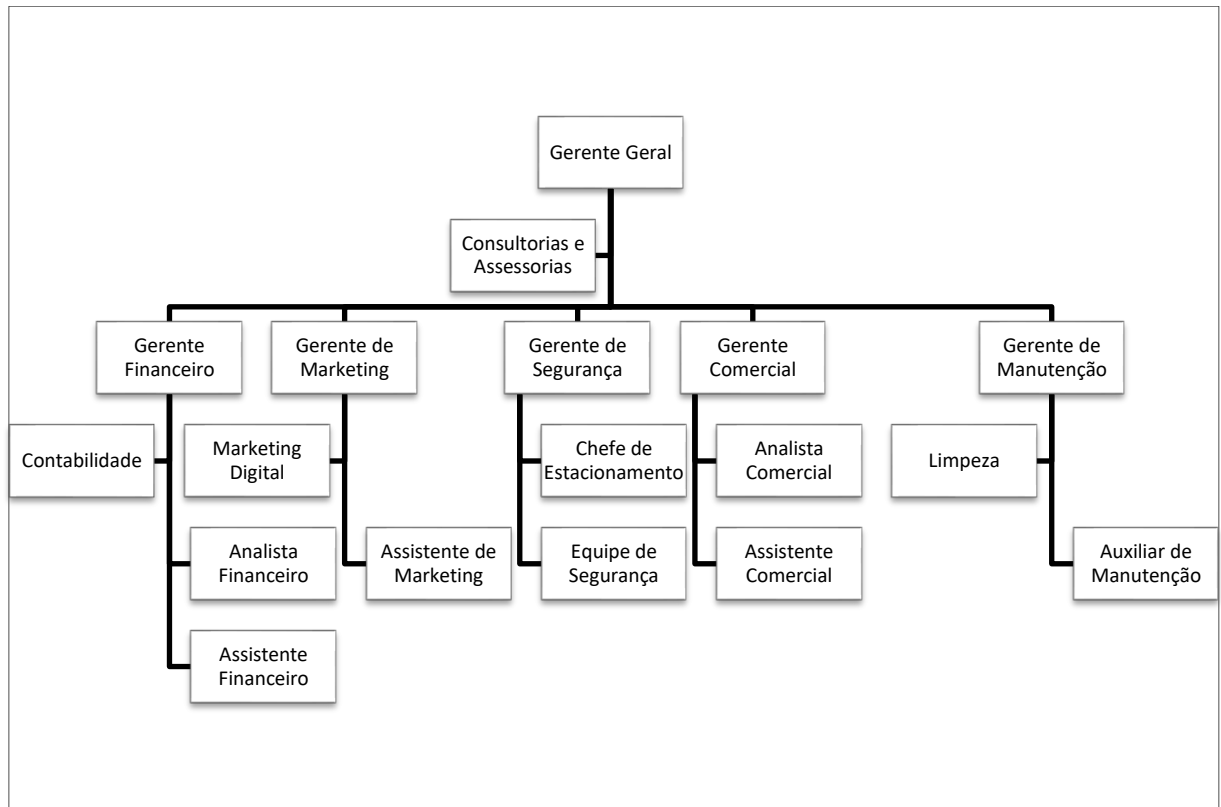
**Equipe de Segurança:** Atua com a vigia dependências a fim de prevenir, controlar e combater delitos. Realiza rondas nas imediações, relata ocorrências e oferece ajuda ao cliente de acordo com suas competências. Sua média salarial, no Pará, é R\$ 1.500,00.

**Analista Comercial:** Responsável por gerar relatórios analíticos ao gerente comercial, no que tange a faturamento e indicadores comerciais. Sua média salarial no Brasil gira em torno de R\$ 2.500,00 mensal.

**Auxiliar de Manutenção:** Responsável por oferecer suporte ao gerente de manutenção e aos lojistas, caso for preciso. Este profissional ganha um pouco mais que um salário mínimo, avaliando a média em R\$ 1.100,00 de acordo com o levantamento realizado pelo SINE (2017).

Em termos hierárquicos, pode-se ilustrar o organograma de setores e cargos do shopping, da seguinte forma:

**Figura 11:** Organograma do shopping



Fonte: Malzoni Junior (2009) adaptado por Autor.

Além destes profissionais, indica-se também a contratação de profissionais/serviços terceirizados, em virtude da ausência de necessidade da presença destes profissionais diariamente na empresa, e pela vantagem de redução nos custos com encargos trabalhistas, como a contabilidade, marketing digital e o setor de limpeza.

#### 4.2.4.5. Plano financeiro

Nessa etapa do Planejamento de Negócios, o modelo de negócio é testado e reflete em números toda a estratégia do negócio; mostra os investimentos necessários para construção desse novo empreendimento, apresenta uma perspectiva de retorno do capital investido, bem como a previsão de receitas. O fluxo de caixa anual também é apresentado, demonstrando como o capital entra e sai da empresa, tornando as análises mais fáceis de serem visualizadas.

Planejamento Financeiro, para ser melhor elaborado, pode-se partir de certas premissas, que por sua vez devem ser fundamentadas no histórico da empresa (se já estiver em atividade), em análises de mercado, experiência de quem elabora o estudo

e principalmente em cenários, no qual qualquer alteração em qualquer variável já implica em mudança consideráveis nos resultados obtidos pelo negócio durante um certo período de tempo. De início foi definida a premissa de que o shopping terá 20 lojas alugadas em sua inauguração que operará até o final do 1º ano de funcionamento.

Neste ponto, destaca-se ainda que a quantidade de lojas aliada ao sucesso nas vendas impactará diretamente no tempo de retorno sobre o investimento realizado. E que, além do crescimento do empreendimento, também é previsto um aumento anual do número de lojas em 5 unidades.

O preço do aluguel, levando em consideração as finanças da empresa e o planejamento de marketing, foi avaliado na média de R\$ 10.000,00, valor que cada loja irá pagar por mês. Além disso haverá o valor do estacionamento avaliado em R\$ 4,00. Se o cenário ocorrer de acordo com as premissas definidas, o shopping terá aproximadamente uma receita uma receita mensal de R\$2.412.000,00 no primeiro ano. No quinto ano, a receita total mensal será de R\$ 4.854.000,00.

Mas antes de seguir com a análise de viabilidade, há de se responder o seguinte questionamento: qual o valor do investimento total que deverá ser feito para o shopping abrir as portas e atender o mercado? O investimento total estimado para o lançamento da empresa no mercado é de R\$ 9,2 milhões dividido entre os aportes na estrutura pré-operacional, (R\$ 7,2 milhões), despesas pré-operacionais (R\$ 2 milhões).

Com relação a mão de obra, é importante atentar para o fato de que o quadro de colaboradores previsto no plano organizacional está alocado para ao longo dos 5 anos do negócio. Ainda neste sentido, ressalta-se que a mão de obra obteve como custo os valores citados na tabela abaixo. Decidiu-se considerar, também, o pró-labore como lucro do empreendimento para ceder a possibilidade do empreendedor recolher seu salário livre de impostos.

**Tabela 3:** Recursos Operacionais

Custo de mão de obra	
1o ano	R\$ 489.600,00
2o ano	R\$ 538.432,56
3o ano	R\$ 576.122,84
4o ano	R\$ 616.451,44
5o ano	R\$ 659.603,04

**Fonte:** Autor (2017)

Após apresentar as premissas, custos e capital necessário para o investimento do negócio, foi possível obter o seu desempenho com o passar do tempo. Tal resultado será apresentado em 2 tabelas: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).

**Tabela 3:** Demonstrativo do Resultado de Exercício

<b>DRE</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>2412000</b>	<b>3020250</b>	<b>3630000</b>	<b>4241250</b>	<b>4854000</b>
<i>Menos Devoluções e Abatimentos</i>	136398,6	250076,7	303468	358385,625	438316,2
<i>Comissão (alíquota)</i>	136398,6	250076,7	303468	358385,625	438316,2
<i>Impostos</i>	2275601,4	2770173,3	3326532	3882864,375	4415683,8
<b>Vendas Líquidas</b>	<b>118800</b>	<b>127116</b>	<b>136014,12</b>	<b>145535,1084</b>	<b>155722,566</b>
<i>Custo Serviços Vendidos</i>	2156801,4	2643057,3	3190517,88	3737329,267	4259961,234
<b>Lucro Bruto</b>	<b>655350</b>	<b>736329,06</b>	<b>795608,7192</b>	<b>856978,8295</b>	<b>920580,4726</b>
<i>Despesas operacionais</i>	370800	411316,56	440108,7192	470916,3295	503880,4726
<i>Despesas de Pessoal</i>	110550	151012,5	181500	212062,5	242700
<i>Despesas de marketing e vendas</i>	174000	174000	174000	174000	174000
<i>Despesas gerais</i>	6023,148285	3798,784452	3436,739008	3109,212454	2812,942326
<i>Depreciação acumulada</i>	1501451,4	1906728,24	2394909,161	2880350,437	3339380,761
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>1501451,4</b>	<b>1906728,24</b>	<b>2394909,161</b>	<b>2880350,437</b>	<b>3339380,761</b>
<b>RESULTADO ANTES DO IR</b>	<b>8442</b>	<b>11778,975</b>	<b>14157</b>	<b>17813,25</b>	<b>20872,2</b>
<i>IR</i>	8442	11778,975	14157	17813,25	20872,2
<i>Contribuição Social</i>	1478544,252	1879371,506	2363158,422	2841614,725	3294823,419
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>2412000</b>	<b>3020250</b>	<b>3630000</b>	<b>4241250</b>	<b>4854000</b>

Fonte: Autor (2017)

**Tabela 3:** Demonstrativo do Fluxo de Caixa

<b>Demonstrativo do Fluxo de Caixa</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Total de entradas</b>	<b>2412000</b>	<b>3020250</b>	<b>3630000</b>	<b>4241250</b>	<b>4854000</b>
<i>Receitas de vendas</i>	2412000	3020250	3630000	4241250	4854000
<b>Total de saídas</b>	<b>933455,7483</b>	<b>1140878,494</b>	<b>1266841,578</b>	<b>1399635,275</b>	<b>1559176,581</b>
<i>Despesas de Produção</i>	118800	127116	136014,12	145535,1084	155722,566
<i>Despesas de pessoal administrativo</i>	370800	411316,56	440108,7192	470916,3295	503880,4726
<i>Despesas com terceiros</i>	114000	114000	114000	114000	114000
<i>Despesas de vendas e marketing</i>	110550	151012,5	181500	212062,5	242700
<i>Despesas gerais</i>	60000	60000	60000	60000	60000
<i>Impostos sobre vendas</i>	136398,6	250076,7	303468	358385,625	438316,2
<i>Provisão para IR e Contribuições</i>	16884	23557,95	28314	35626,5	41744,4
<i>Depreciação</i>	6023,148285	3798,784452	3436,739008	3109,212454	2812,942326
<b>Saldo do período</b>	<b>1478544,252</b>	<b>1879371,506</b>	<b>2363158,422</b>	<b>2841614,725</b>	<b>3294823,419</b>
<i>Depreciação</i>	6023,148285	3798,784452	3436,739008	3109,212454	2812,942326
<b>Fluxo operacional de caixa</b>	<b>1484567,4</b>	<b>1883170,29</b>	<b>2366595,161</b>	<b>2844723,937</b>	<b>3297636,361</b>

Fonte: Autor (2017)

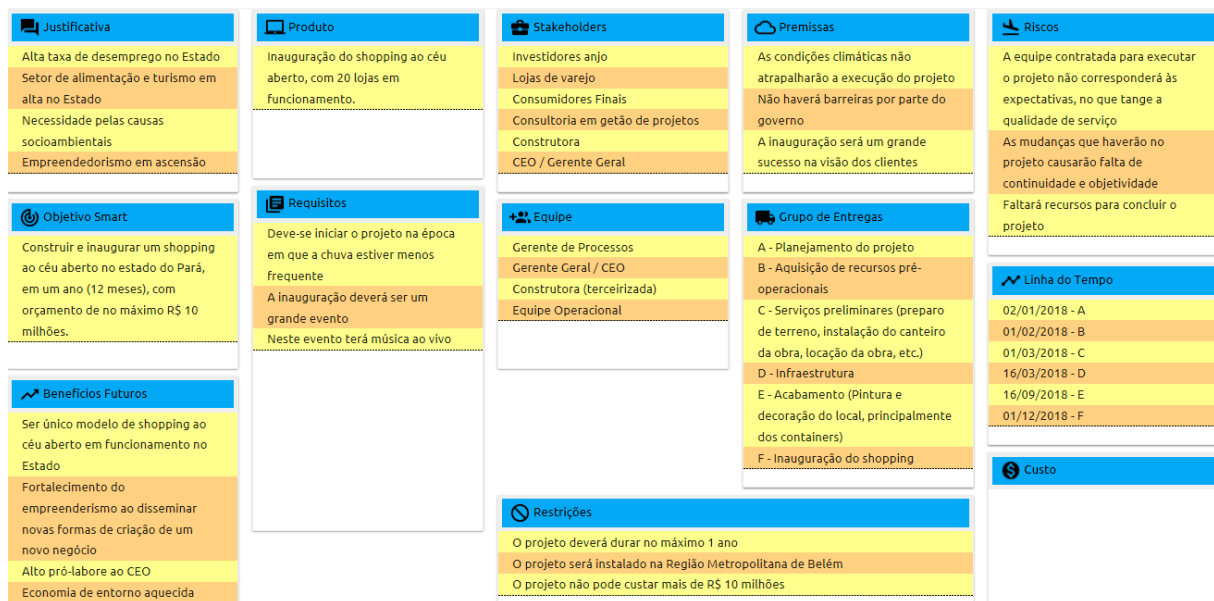
Os indicadores financeiros relacionados a este empreendimento, levando em consideração o demonstrativo do fluxo de caixa e resultado de exercício, se apresentou de maneira positiva caracterizando o projeto como viável. A Taxa de retorno interno (TIR), por exemplo, resultou em 14% ao ano. Isso significa que a cada 1 real investido, o empreendedor ganha 14 centavos ao ano. O Valor Presente Líquido

considerando a taxa Selic de 7,5% em um período de 5 anos, foi avaliado em R\$ 5.330.621,61, significando o dinheiro recebido que valerá daqui a 5 anos.

#### 4.2.5. Canvas de Projeto

Com o plano financeiro favorável, foi idealizado um plano de ação para a construção e inauguração do empreendimento por meio do Canvas de Projeto, o qual pode ser contemplado na figura abaixo.

Figura 12: Canvas de Projeto



Fonte: Autor (2017).

##### 4.2.5.1. Justificativa

Como já comentado no tópico homônimo, a criação do shopping possui justificativas plausíveis como a alta taxa de desemprego no Estado, a exploração do setor de alimentação e turismo que se encontra em alta no Pará, a necessidade pelas causas socioambientais, que combate a poluição residual e sonora, além de abraçar a prática da fuga à cidade, e aquecimento do empreendedorismo, que se encontra em ascensão na região metropolitana de Belém

##### 4.2.5.2. Objetivo Smart

O objetivo específico, mensurável, atingível, realista e temporal do projeto foi definido, de maneira simples e direta da seguinte forma: “Construir e inaugurar um shopping ao céu aberto no estado do Pará, em um ano (12 meses), com orçamento de no máximo R\$ 10 milhões.”

Este orçamento foi baseado no benchmarking realizado considerando os fatores dos projetos analisados e as particularidades da Região Metropolitana de Belém, principalmente o metro quadrado da região. Já o tempo de 12 meses foi considerado pelo tempo médio de construção de empreendimentos como este.

#### 4.2.5.3. **Benefícios Futuros**

Um benefício evidente é garantir a prioridade em ser único modelo de shopping ao céu aberto em funcionamento no Estado, com a possibilidade de chamar atenção de inúmeros clientes e apreciadores de novas opções de lazer.

Outro benefício citado será o fortalecimento do empreendedorismo ao disseminar novas formas de criação de um novo negócio, que tomará validação com o sucesso do empreendimento em questão. Por meio deste sucesso, a economia de entorno aquecida, além de acarretar em uma grande fonte de renda.

#### 4.2.5.4. **Produto**

O produto que será extraído deste projeto trabalhado no Canvas de projeto será a inauguração do shopping ao céu aberto, com 20 lojas em funcionamento. Está ressaltado no Canvas que apenas a construção do shopping não é o suficiente para concluir o projeto. A conclusão se deve ao fato das 20 lojas estarem devidamente alugadas e funcionando em perfeito estado.

#### 4.2.5.5. **Requisitos**

Para que o Produto ocorra de maneira plena e excelente, alguns requisitos do projeto foram levados em consideração, são eles:

“O projeto deve ser iniciado na época em que a chuva estiver menos frequente.”

“A inauguração deverá ser um grande evento.”

“Neste evento terá música ao vivo.”

#### 4.2.5.6. **Stakeholders**

As partes interessadas desse projeto, ou seja, aquelas que, de alguma forma, serão beneficiadas foram listadas: Investidores-anjo, ambos os seguimentos de clientes (Lojas de Varejo e Consumidores Finais), Consultoria em gestão de projetos, responsável por colocar em prática o planejamento do Canvas, Empresa Construtora, e a equipe de diretoria e gerencia.

#### 4.2.5.7. **Equipe**

A equipe responsável por colocar em prática o projeto, será composta por Gerente de processos e sua empresa de consultoria, Gerente geral e diretoria do shopping, construtora que será terceirizada para levantar a infraestrutura do shopping, e equipe operacional, que está incluso auxiliares de construção e produção.

#### 4.2.5.8. **Premissas**

Porém o projeto também depende de forças do ambiente que fogem da competência do gerente de projetos controlar ou contornar. Em todo o caso, foi idealizada premissas para que o projeto conclua de maneira adequada. A primeira premissa foi baseada nas condições climáticas, e esperasse que não irão atrapalhar a execução do projeto. Também deseja-se que as leis governamentais e entidades não criem barreiras que prejudiquem o projeto. E claro, a inauguração deve agradar os clientes para ser um grande sucesso.

#### 4.2.5.9. **Restrição**

O projeto apresentou algumas limitações que impactam no desenvolvimento do trabalho. A principal restrição é espacial, pois o projeto deverá ser instalado na Região Metropolitana de Belém. O projeto também possui restrição temporal, porque deverá ser concluído, no máximo, em 1 ano. E por fim, a restrição econômica, o projeto não pode custar mais de R\$ 10 milhões.

#### 4.2.5.10. **Riscos**

Alguns riscos devem ser levados em consideração e analisados para que haja a sua gestão. A principal delas é que a equipe contratada para executar o projeto pode não corresponder às expectativas, no que tange a qualidade de serviço. Como todo projeto há mudanças, há o risco dessas mudanças causarem a falta de continuidade e objetividade do projeto. Além disso, há o risco mais comum de todos os projetos, a falta de recursos. O gerente de projeto deverá criar um plano de gestão de risco para concluir o projeto de maneira excelente.

#### 4.2.5.11. **Grupo de Entregas e Linha do Tempo**

No que tange a grupo de entregas, para finalizar o projeto, o gestor de projetos deverá concluir algumas etapas como:

Planejamento do projeto e alinhamento com a equipe sobre responsabilidades e prazos. Esta etapa deverá levar em torno de 1 mês para conclusão. Aquisição de recursos, para concluir a obra, que também levará o mesmo tempo para concluí-la. Serviços preliminares, como preparo de terreno, instalação de canteiro de obra, limpeza permanente, locação de obra, dentre outros, deverá levar 15 dias. A construção e levantamento da infraestrutura, que inclui principalmente a realocação de contêineres, levará em torno de 6 meses. O acabamento, que inclui pintura, decoração, retoques principais e aquisição de materiais secundários, terá a previsão de concluir em 2 meses e meio, e, por fim, o planejamento e inauguração do shopping.

É válido ressaltar que alguns tópicos do Canvas de Projeto já foram citados neste trabalho, como é o caso da Justificativa e Produto, porém optou-se por colocar para manter a didática da ferramenta. Outro fator relevante é a inconsistência de Custos, pois esse bloco depende intimamente de valores cobrados de consultorias de processos e empresas de construção. Tais valores variam de orçamento de acordo com a necessidade, não só do shopping, mas da prestadora de serviços.

## **5. CONCLUSÃO**

A análise do conhecimento dos investidores anjo a respeito das ferramentas empreendedoras se pela amostra de 37 respostas. A partir disso, pode-se constatar que o Plano de Negócio é uma das ferramentas mais analisadas e utilizadas por esta figura, em contrapartida as demais práticas e ferramentas, que nasceram a partir do conceito de Design Thinking, cujo qual seu objetivo é facilitar e simplificar quaisquer tipos de planejamento, são negligenciadas ou desconhecidas. Esse resultado indica que ao analisar uma empresa em ascensão ou startups para investimento, não levam em consideração tais ferramentas.

Para demonstrar a eficiência dessas ferramentas foi planejado, por meio delas, no Estado do Pará, a construção de um shopping ao céu aberto, modelo de negócio baseado em empreendimentos como o Vila Butantan, em São Paulo, ou Village Underground, em Lisboa.

O Canvas Modelo de Negócio provou ser uma ferramenta eficiente para encorpar o empreendimento e identificar o segmento de cliente, proposta de valores, custos e ganhos. A partir desse Canvas, notou-se que o shopping tombou para um lado sustentável e outro empreendedor, exigindo que suas atividades chaves e proposta estejam de acordo com essas características.

Para este negócio foi analisado dois segmentos de clientes, o consumidor final e a empresa de varejo, e para identificar a melhor proposta para cada, foi compilado o Canvas Proposta de Valor, com a ajuda de gestores e alunos de Engenharia de Produção. A partir do planejamento deste Canvas, o empreendimento lapidou suas propostas e identificou quais serão as melhores tarefas e serviços do mercado.

Para complementar as tarefas e serviços e melhor planeja-las para entrega ao cliente, foi idealizado um plano de negócio, que avaliaria fatores como análise de mercado, recursos humanos, operacionais, estratégias de marketing, e acima de tudo, se o projeto é viável financeiramente ou não.

Um dos entraves de instalar um shopping ao céu aberto na Região Metropolitana de Belém é lidar com o preço do metro quadrado, impedindo de instalar um shopping tão grande quanto o Vila Butantan de 40 mil metros quadrados, para um investimento de R\$ 10 milhões de reais. Porém, nas premissas de 20 lojas realizando pagamento mensal de R\$ 10.000,00, o negócio tornou-se atraente com uma TIR anual de 14% e VPL avaliado em R\$ 5.330.621,61 em 5 anos.

E para plano de ação deste projeto foi utilizado o Project Model Canvas, que se mostrou tão eficiente quanto a metodologia do 5W2H. Identificando de maneira prática e objetiva quem serão os responsáveis, o que irão fazer, quais serão os benefícios e qual será o valor do projeto.

Uma das dificuldades em concluir este trabalho foi a volatilidade das empresas de consultoria que prestam serviços de construção e planejamento de projeto, inviabilizando avaliar de maneira precisa o quanto o projeto, de fato, custaria.

Vale ressaltar que este trabalho pode servir como referência para construção de um novo negócio. Inclusive a proposta de estudo futuro será testar e validar as mesmas ferramentas em outros modelos de negócios diferentes, com a finalidade de verificar se a metodologia apresentada neste trabalho poderá ser aplicada em outros planejamentos diferente do que foi apresentado.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em: [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br). Acessado em: 30/05/2017
- ABREU FILHO, J. C. F, et al. Série Gestão Empresarial: Finanças Corporativas. 2ª edição. FGV Editora: 2003.
- BANGS, Jr., David H. Guia Prático Planejamento de Negócios – Criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. São Paulo: Nobel, 2002.
- CARVALHO, P. Fora da caixa. Revista Gol: Linhas Aéreas. São Paulo. TRIP, 2017. 98p
- CIARLINE, Juliana Raposo. Manual criativo e ilustrado de brainstorming para comunicadores organizacionais. Monografia do curso de comunicação social. Universidade de Brasília. 2014.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/>. Acesso em: 30/05/2017. Ano 2016.
- DORNELLAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- ENDEAVOR BRASIL. Uma espiada na grama do vizinho, ou: como fazer benchmarking. Disponível em: <https://endeavor.org.br/benchmarking/>. Acesso em: 28/11/2017
- FINOCCHIO JÚNIOR, J. Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FRATIN, Rogério Lindo. Design Thinking aplicado à Educação. Tese de Mestrado em Educação, Arte e Cultura. São Paulo, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas 2002.
- GRANDO, Nei et al. O que o empreendedor precisa saber sobre Finanças. In: Como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012. p. 219-242.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael. Empreendedorismo. 5ª edição. São Paulo: Reimpressão 2007.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Demografia de empresas de 2014. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 30/05/2017. Ano 2014.
- KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. Inovação em Serviços: Estudo de casos em uma Organização da Indústria Hoteleira Brasileira. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Pearson Prentice Hall, 2006.

LENS, Andres Jacinto Lopez. Business Model Canvas como suporte ao diagnóstico de capital intelectual. 2014. Dissertação de Mestrado Profissional em Produção – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos

MALACHIAS, Iago. Project Model Canvas: Planejamento em uma folha. Revista Mundo Project Management, Curitiba, nº 49, ano 8, fev./mar. 2013.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Value Proposition Design: Criando proposta de valor. Disponível em: [strategyzer.com/vpd](http://strategyzer.com/vpd). Acesso em: 30/05/2017. Ano 2014.

PROJECT BUILDER. Guia definitivo do Project Model Canvas. Disponível em: <http://www.projectbuilder.com.br/Downloads/Guida-Definitivo-do-Project-Model-Canvas.pdf>. Acesso: 31/05/2017. Ano 2015

QUINZANI, S.S.P; CAPOVILLA, V.M; CORRÊA, A.A. A Pluralidade Gastronômica. Revista Hospitalidade. São Paulo, volume 13, n.02, p. 248-271, agosto de 2016.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília, ago 2014.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Núcleo de estudos e pesquisa. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acessado em: 30/05/2017. Brasília, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação. 4 edição. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, Wagner Emanuel. Empreendedorismo: a importância do planejamento para o sucesso do negócio. 2014. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Capina Grande, 2014.

URRY, J. O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. 3a. ed. São Paulo: Studio Nobel : SESC, 2001.

VIANNA, Maurício, et al. Design thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012. 162p

MIGUEL, P. A. C (organizador). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MALZONI JUNIOR, A. D. et al. Administração em Shoppings Centers: Plaza Shopping Empreendimentos Ltda São Paulo/SP. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2009.

SINE – Site Nacional de Empregos. Média Salarial. <https://www.sine.com.br/media-salarial>. Acesso em: 26/11/2017.