



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**MARIA EDUARDA DE ANDRADE**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA**  
**IMPULSIONE ESCOLA DE ORATÓRIA**

Florianópolis  
2020

**MARIA EDUARDA DE ANDRADE**

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
IMPULSIONE ESCOLA DE ORATÓRIA**

Relatório de estágio apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
do Sul de Santa Catarina como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Esp.

Florianópolis

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao universo pelo privilégio de cursar uma faculdade.

A minha mãe, pai, irmã e avós, que foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e em todas as áreas de minha vida.

A minha orientadora e professora Rejane Roecker, por todo apoio desde o início da graduação, e pelo cuidado e carinho durante a orientação.

A todos meus queridos amigos pelo suporte, especialmente à Gabriela Magnani, que desde quando tive a ideia de realizar este relatório a respeito de sua empresa me deu apoio e teve total disponibilidade para contribuir ao máximo para isto acontecer, e à Barbara Salvan que nesta reta final me motivou e me auxiliou para melhoria deste trabalho.

Ao professor José Ricardo Tavares por ter abraçado as dúvidas, questionamentos e anseios meus e de colegas, buscando sempre resolver as mais diversas questões.

A Bibiana Flores por ter me auxiliado em vários processos referente minha continuidade na universidade.

Agradeço também a minhas gestoras, que ao longo do processo de realização deste trabalho estavam ao meu lado, me dando oportunidades flexíveis para que eu pudesse concluí-lo.

E por fim, à mim mesma, que perante à várias adversidades, consegui passar por mais uma etapa sem desistir, é uma enorme satisfação.

## RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento e aplicação da modelagem de negócios de canvas na empresa Impulsione Escola de Oratória, localizada em Florianópolis (SC). Na estruturação da base teórica deste relatório, foram abordados temas como: empreendedorismo e empreendedor, plano de negócios com ênfase na modelagem de negócios de canvas, e administração estratégica. A pesquisa foi aplicada com a diretora da empresa e seus clientes, a fim de entender a respeito dos processos que a empresa possui, foram fundamentais para concluir o objetivo final deste trabalho, que consistiu na aplicação da modelagem de negócios de canvas na organização. Também foi realizado a análise SWOT e o plano de ação da empresa, com o intuito de evidenciar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e fraquezas, e com a realização do plano de ação, a fim de sugerir melhorias a respeito dos novos processos que a empresa se encontra atualmente devido ao cenário global neste período.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Plano de negócios. Modelagem de negócios de canvas. Administração estratégica.

## **ABSTRACT**

This work presents the development and application of business canvas modeling at Impulsione Escola de Oratória, located in Florianópolis (SC). In structuring the theoretical basis for this report, topics such as: entrepreneurship and entrepreneur, business plan with an emphasis on canvas business modeling, and strategic management were addressed. The research was applied with the director of the company and its customers, in order to understand about the processes that the company has, were fundamental to conclude the final objective of this work, which consisted of applying canvas business modeling in the organization. The SWOT analysis and the company's action plan were also carried out, in order to highlight its strengths and weaknesses, opportunities and weaknesses, and with the realization of the action plan, in order to suggest improvements regarding the new processes that the company is currently due to the global scenario in this period.

**Key-words:** Entrepreneurship. Business plan. Canvas business modeling. Strategic administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Plano de negócios.....   | 17 |
| Figura 2 – Modelo de Negócios de Canvas. ....   | 19 |
| Figura 3 – Organograma da empresa Impulsione.....                                       | 25 |
| Figura 4 – Página da Impulsione no <i>Facebook</i> . ....                               | 34 |
| Figura 5 – Página da Impulsione no <i>Instagram</i> . ....                              | 34 |
| Figura 6 – Site da empresa. ....  | 34 |
| Figura 7 - Evento realizado no dia 20/06/2020 pela plataforma do <i>Symppla</i> : ..... | 35 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Fatores de Mortalidade das Empresas.....                           | 15 |
| Quadro 2 - Modelo de negócio canvas.....                                      | 21 |
| Quadro 3 – Especificação do modelo de negócio Canvas.....                     | 22 |
| Quadro 4 – Análise SWOT: Empresa Impulsione .....                             | 29 |
| Quadro 5 – Plano de ação.....   | 31 |
| Quadro 6 – Aplicação da modelagem de negócios de canvas.....                  | 32 |
| Quadro 7 – Estrutura de custos e fontes de receita da empresa Impulsione..... | 32 |
| Quadro 8 – Estrutura de custos mensais .....                                  | 35 |
| Quadro 9 – Custos mensais da empresa.....                                     | 36 |
| Quadro 10 – Indicadores da empresa.....                                       | 36 |
| Quadro 11 – Faturamento bruto.....  | 36 |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>8</b>  |
| 1.1          | ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS .....  | 9         |
| 1.2          | OBJETIVOS .....  | 9         |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo geral</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos específicos</b> .....   | <b>10</b> |
| 1.3          | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....  | 10        |
| <b>1.3.1</b> | <b>Tipo de pesquisa</b> .....  | <b>10</b> |
| 1.3.1.1      | Classificação da pesquisa quanto ao objeto.....                              | 10        |
| 1.3.1.2      | Classificação da pesquisa quanto à coleta de dados .....                     | 11        |
| <b>1.3.2</b> | <b>Delimitação do universo pesquisado</b> .....                              | <b>11</b> |
| <b>1.3.3</b> | <b>Técnicas de coleta de dados</b> .....                                     | <b>11</b> |
| <b>1.3.4</b> | <b>Análise e interpretação dos dados</b> .....                               | <b>12</b> |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>13</b> |
| 2.1          | EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR.....                                       | 13        |
| 2.2          | EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....  | 15        |
| 2.3          | PLANO DE NEGÓCIOS .....  | 16        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Modelagem de negócios de canvas</b> .....                                 | <b>18</b> |
| 2.4          | ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....   | 22        |
| <b>2.4.1</b> | <b>Planejamento estratégico</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>3</b>     | <b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....                                       | <b>24</b> |
| 3.1          | HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA .....  | 24        |
| 3.2          | PRODUTOS E VALORES .....   | 24        |
| 3.3          | MISSÃO, VISÃO E VALORES .....  | 25        |
| 3.4          | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....  | 25        |
| <b>4</b>     | <b>DIAGNÓSTICO</b> .....   | <b>27</b> |
| 4.1          | ENTREVISTA REALIZADA COM A DIRETORA DA EMPRESA .....                         | 27        |
| 4.2          | ANÁLISE SWOT .....   | 28        |
| <b>4.3.1</b> | <b>Ambiente interno</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Ambiente externo</b> .....  | <b>30</b> |
| 4.4          | PLANO DE AÇÃO .....  | 30        |
| <b>5</b>     | <b>PROGNÓSTICO: DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS</b> ..... | <b>32</b> |



|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b> | <b>38</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>           | <b>39</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza, como afirma Dolabela (2006). Ainda sobre empreendedorismo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2012), o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas.

Dolabela (2008) explica que, o plano de negócios é uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa, sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões, que também pode sinalizar que não se deve abrir a empresa ou lançar o produto.

Com o plano de negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, o empreendedor terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa, Reis e Armond (2012).

Neste trabalho é apresentado o estudo sobre Modelagem de Negócios de Canvas, que é uma vertente de plano de negócios, em uma escola de oratória. Uma escola é um estabelecimento a fins educacionais, e pode ser de diferentes modos, online, presencial, pública ou privada; tem como seu principal objetivo levar conhecimento, desenvolver as mais diversas habilidades; e contribuir para o desenvolvimento integral do aluno.

A realização deste estudo será na empresa Impulsione Escola de Oratória. A empresa foi fundada no ano de 2016, por sua diretora e proprietária Gabriela Magnani, a empresa está com seu planejamento em constante ajuste, pois o mundo está se adaptando às novas rotinas devido a pandemia global que estamos vivemos. Por fim, este relatório tem como finalidade analisar cada setor da organização e assim aplicar os dados coletados na montagem de todos os tópicos presentes no modelo de canvas. A principal razão para a escolha do tema foi o fato da

estruturação de processos ser algo necessário e pouco explorado, e para a autora, analisar como funciona o processo de cada tópico dentro da organização.

Em uma esfera acadêmica, a elaboração da Modelagem do Plano de Negócios de Canvas, Segundo Tonin (2013), tem como objetivo principal estruturar um modelo inovador de plano de negócios, desenvolvendo-se com praticidade e agilidade na análise das organizações. No que diz respeito à empresa, o estudo é justificado, pois a organização possui seus processos estruturados, e essa é uma complementação ao que a empresa entrega, que é o serviço personalizado e de qualidade, assim aumentando a chance de crescimento para a empresa. Dessa forma, justifica-se para a autora a realização deste trabalho por proporcionar a oportunidade de analisar como funciona o processo de cada área dentro da organização.

Dessa forma, definiu-se a seguinte pergunta problema: “como a Modelagem de Negócios de Canvas pode ser aplicada na empresa Impulsione Escola de Oratória?”.

## 1.1 ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS

No que refere à estrutura do relatório, este possui cinco capítulos. No capítulo um será apresentada a introdução composta dos objetivos e procedimentos metodológicos. No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica de acordo com o tema escolhido, baseado nos autores da área. Já no capítulo três apresenta-se a caracterização da empresa, mostrando seus dados, histórico e processos. No quarto capítulo tem-se o diagnóstico contendo a apresentação dos dados coletados e analisados mediante entrevista com a diretora da empresa (Impulsione Escola de Oratória). No quinto capítulo, apresenta-se o prognóstico, onde se aplica a modelagem de negócios de canvas. Por fim, constam as considerações finais a partir do trabalho apresentado pela autora.

## 1.2 OBJETIVOS

De acordo Rodrigues et al (2009), os objetivos podem ser classificados segundo natureza, forma e prazo. Referente à natureza, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Quanto à forma, eles podem ser quantitativos ou qualitativos

e, por fim, em relação ao prazo, de curto ou longo prazo. Neste sentido, a seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desse trabalho é aplicar as dimensões da Modelagem de Negócios de Canvas para a empresa Impulsione Escola de Oratória.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Reestruturar as definições estratégicas da empresa (missão, visão e valores);
- b) Verificar a percepção da gestora, dos colaboradores e clientes, em relação à proposta de valor da empresa; e
- c) Aplicar as dimensões da Modelagem de Negócios de Canvas para a empresa Impulsione Escola de Oratória.

## **1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir serão mostrados os procedimentos metodológicos, explicando os processos de pesquisa utilizados para a execução do presente trabalho.

### **1.3.1 Tipo de pesquisa**

#### **1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto**

Quanto ao objeto da pesquisa será descritiva, buscando definir como os processos da empresa funcionam, qual o impacto que eles causam na organização e a partir disso verificar a possibilidade de mudanças para agregar mais eficiência e eficácia.

Segundo Gil (1996), pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

### 1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto à coleta de dados

A coleta de dados foi consistida em três tipos: bibliográfica, estudo de caso e documental. De acordo com Gil (1996),

a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Segundo Severino (2016), “estudo de caso é a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

### 1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

Foi realizada dentro da organização de estudo, juntamente com fundadora, e os funcionários da organização.

### 1.3.3 Técnicas de coleta de dados

O levantamento dos dados para a pesquisa foi realizado através de diversas maneiras, tanto primária quanto secundária. Uma delas foi à pesquisa documental com documentos formais da organização disponíveis na intranet e no site aberto.

Dados primários referem-se àqueles coletados pela primeira vez para buscar solução, quanto ao objetivo geral: da regra, são dados coletados mediante entrevistas e observação, por exemplo. Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição na organização objeto de estudo: os boletins, livros, as revistas dentre outros (CAVALCANTI; MOREIRA, 2009).

Por ser um processo realizado também pelo pesquisador, foi utilizada a observação do participante como fonte de dados, onde este descreve quais pontos poderiam ser melhorados no processo selecionado.

#### **1.3.4 Análise e interpretação dos dados**

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. Segundo Flick (2009),

os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado um breve histórico sobre a administração em geral. Em seguida, serão abordadas questões referentes á empreendedorismo e ao empreendedor, seguindo por plano de negócios e chegando ao ponto da realização do relatório desenvolvido a partir da Modelagem de Negócios de Canvas.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira, afirma Dornelas (2001). O autor conclui que, por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes com características especiais, que são visionários, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem.

Chiavenato (2001) diz que o empreendedorismo força a destruição criativa nos mercados e indústrias, criando simultaneamente, novos produtos e modelos de negócios. Com isso, a destruição criativa é vigorosamente encarregada pelo entusiasmo das indústrias e pelo desenvolvimento econômico de longo prazo.

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser “mais um na multidão”, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Conforme colocado por Deakins (1996), o termo empreendedor teve origem na França, tendo um significado de alguém que se sobressai na sociedade. “Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p. 9).

O empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam (CHIAVENATO, 2001, p. 3).

Para Fillion e Dolabela (2000), o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o empreendedorismo tem como essência a identificação e exploração das oportunidades empreendedoras, sendo elas as oportunidades que não são vistas por outros ou não são reconhecidas pelo seu potencial comercial.

Há uma grande possibilidade de realização pessoal dentro do empreendedorismo, já que há a oportunidade de se criar algo novo e de contribuir com atitudes inéditas em relação aos negócios (SEBRAE, 2007).

De acordo com Chiavenato (2001) existem alguns fatores que podem levar as empresas à mortalidade, como podemos observar no quadro 1 abaixo:



Quadro 1 – Fatores de Mortalidade das Empresas

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Fatores econômicos - 72%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incompetência do empreendedor;</li> <li>b) Falta de experiência de campo;</li> <li>c) Falta de experiência gerencial, e</li> <li>d) Experiência desequilibrada.</li> </ul>     |
| Inexperiência -20%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lucros insuficientes;</li> <li>b) Juros elevados;</li> <li>c) Perda de mercado;</li> <li>d) Mercado consumidor restrito, e</li> <li>e) Nenhuma viabilidade futura.</li> </ul>  |
| Vendas insuficientes - 11% | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fraca competitividade;</li> <li>b) Recessão econômica;</li> <li>c) Vendas insuficientes;</li> <li>d) Dificuldades de estoque, e</li> <li>e) Localização inadequada.</li> </ul> |
| Despesas excessivas - 8%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dívidas e cargas demasiadas;</li> <li>b) Despesas operacionais elevadas.</li> </ul>  |
| Outras causas - 3%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Negligência;</li> <li>b) Capital insuficiente;</li> <li>c) Clientes insatisfeitos;</li> <li>d) Fraudes, e</li> <li>e) Ativos insuficientes.</li> </ul>                         |

Fonte: CHIAVENATO, 2001, p. 12.

Ainda, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 6), “os indivíduos são atraídos para o empreendimento por inúmeros incentivos prazerosos ou recompensas”.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Segundo Dornelas (2001), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Os ambientes políticos e econômicos não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

De acordo com a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), o site E.Gestor (2016) informa que o empreendedorismo no Brasil pode ser separado em: empreendedorismo de necessidade e empreendedorismo de oportunidade. Nos

últimos dados divulgados, a taxa de empreendedorismo de necessidade voltou a crescer de modo expressivo (o que é um reflexo da crise econômica, fazendo com que muitos encontrem no empreendedorismo uma forma de lucrar mesmo em períodos de recessão). Entre 2002 e 2006 o empreendedorismo de necessidade foi o líder no que se refere à abertura de novos negócios. Já entre 2008 e 2014 quem se destacou foi o empreendedorismo de oportunidade (que leva em consideração características como inovação, planejamento estratégico e plano de divulgação). Em 2014, 71% dos empreendimentos abertos eram de oportunidade (EMPREENDEDORISMO... 2016).

Segundo Costa (2009), o Brasil depende muito de sua população empreendedora. E é preciso dar suporte para que essas empresas possam crescer com consistências e oferecer mais oportunidades de trabalho. O grande desafio para o Governo é trazer para a formalidade grande parte dessas empresas, para isso terá que diminuir impostos e oferecer certas garantias para esses empresários.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

A parte fundamental do processo empreendedor é o plano de negócios. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios de acordo com Dornelas (2001), é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Segundo Princisval (2012),

a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam, e o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

O plano de negócios é estruturado em sete tópicos, onde são abordadas diversas situações que a empresa deve se atentar, e sempre buscar a unificação e melhoria entre elas.

Figura 1 – Plano de negócios.



Fonte: Sebrae, 2007.

Os seguintes tópicos são, de acordo com Gibicoski (2014):

- a) **Sumário executivo:** O empreendedor terá que analisar e descrever com cuidado o sumário executivo, pois o mesmo deve ser claro, conciso e não ser extenso - deve ser escrito no máximo em três folhas. O sumário executivo é um resumo do Plano de negócio, não se trata de uma introdução ou justificativa, e sim de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar: resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades econômicas; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social e fonte de recursos.
- b) **Análise de mercado:** A análise de mercado é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. É nessa etapa que o empreendedor faz o estudo do composto de mercado, o estudo do cliente, fornecedores, concorrente. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam, assim o empreendedor pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor. Já o estudo do mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Pesquisar, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. Por fim, procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências.
- c) **Produto:** Especificar as seguintes questões, do que ele é produzido? Sua composição? Matéria-prima principal? É fácil de ser encontrada? Qual o principal fornecedor? Como ele é produzido? Mapeie este processo. Onde ele é produzido? Por quem é

produzido? E se for um serviço? Como será oferecido? Onde? Por quem?

d) Financeiro: O plano financeiro indicará ao empreendedor a viabilidade de seu futuro negócio. Nele será estudado o investimento total, que irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O mesmo é formado por: Investimentos fixos, capital de giro, que é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Ele representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Investimentos pré-operacionais, que compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. Estimativa dos investimentos fixos, que corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada. Estimativa do faturamento mensal, uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo. Por último, o Plano Financeiro irá mostrar também os Indicadores de viabilidade, que são: Ponto de equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de Retorno do investimento.

e) Operacional: descrever primeiramente como a empresa irá funcionar, ou seja, todas as atividades necessárias para a empresa funcionar. Pensar nos setores da empresa, quais funcionários são necessários, suas habilidades e competências, como e onde estão localizados os fornecedores, quais são as matérias primas indispensáveis, como o negócio pretende atender às necessidades do cliente.

f) Marketing: é preciso realizar um planejamento detalhado, afim de fazer uma descrição detalhada de seus produtos e serviços, os preços, as promoções, a localização do negócio e a estrutura de comercialização. É possível estruturar um plano de marketing fazendo a análise do ambiente, definir o seu público alvo, o posicionamento de mercado, definir a marca, objetivos e metas, estratégias, implementação e avaliação e controle desse planejamento. Se for necessário coloque a foto dos produtos oferecidos por você e se for empresa de prestação de serviços, informe aqueles que serão prestados, suas características e garantias. No plano de marketing é preciso observar cuidadosamente os 4 Ps ou Marketing Mix, uma das teorias mais aceitas para implementar os planos de marketing, referentes ao Produto, Preço, Promoção e Praça ou Ponto de venda.

### **2.3.1 Modelagem de negócios de canvas**

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011 p.14) “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma

organização.” Dessa forma, o Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

Esta ideia vem sendo bem recebida pelos empreendedores, que é um apanhado de funções da empresa em um único quadro, inicialmente criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder em sua tese de doutorado na prestigiada HEC Lausanne, com colaborações de Yves Pigneur.

Figura 2 – Modelo de Negócios de Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Na figura 2 é apresentado o quadro elaborado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, representando a estrutura de trabalho da modelagem de negócios de Canvas. Este quadro é uma ferramenta utilizada para a criação de um Modelo de Modelagem de Canvas, que é estruturado em nove blocos que constituem um negócio, congregando quatro questões para serem respondidas: a) Como: têm de saber quais são os recursos, atividades e principais parceiros. b) O que: consiste na proposta de valor. c) Para quem: englobam-se três blocos, sendo eles: segmento, canais e relacionamento com os clientes. d) Quanto: verificar como e quais as receitas obtidas e qual será a estrutura de custos para assegurar o negócio.

Segundo Mota (2019), o Canvas é um esquema visual que possibilita às pessoas criarem modelos de negócios analisando nove elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades

chaves, recursos chave, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

O Canvas surgiu do conceito de modelo de negócios que todos compreendam sendo de fácil descrição e que facilite a discussão, o quadro tem uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios, ele deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A estruturação dos nove blocos é para obter-se respostas objetivas sobre cada tópico, a fim de desenvolver a sua ideia acerca de um modelo de negócio. A ideia é que o empreendedor responda de maneira objetiva às perguntas de cada bloco, iniciando por sua proposta de valor ou pelos segmentos de clientes e, então, responda às questões dos demais blocos do lado direito: canais e relacionamentos. Em seguida, devem ser preenchidos os blocos atividades, parceiros e recursos chave e, finalmente, os blocos de receitas e custos (DORNELAS et al, 2015).

Quadro 2 - Modelo de negócio canvas.

| <b>Parceiros- chave</b>                              | <b>Atividades- chave</b>                             | <b>Propostas de valor</b>   | <b>Relacionamentos com os clientes</b>                                      | <b>Segmentos de Clientes</b>               |
|--|--|---|---|--|
| Quem são seus parceiros- chave?                      | Quais atividades nossa proposta de valor requer?     | Que valores entregamos aos nossos clientes?                                   | Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?               | Para quem nós criamos valor?               |
| Quem são seus fornecedores- chaves?                  | Quais são os nossos canais de distribuição?          | Quais problemas de nossos clientes ajudamos a resolver?                       | Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?                    | Quem são nossos mais importantes clientes? |
| Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? | Como é o relacionamento com o cliente?               | Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? | Como esses relacionamentos estão integrados no modelo de negócio?           | Quais são nossos clientes típicos/padrão?  |
| Quais atividades nossos parceiros realizam?          | Quais são as fontes de receita?                      | Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?                             | Qual é o custo envolvido?   |  |
|  | <b>Recursos- chave</b>                               |   | <b>Canais</b>   |  |
|  | Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? |   | Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? |  |

Fonte: (DORNELAS et al, 2015).

Quadro da especificação dos nove blocos da figura acima:

Quadro 3 – Especificação do modelo de negócio Canvas.

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Proposta de valor</b>           | Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.                 |
| <b>Segmentos de cliente</b>        | São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.               |
| <b>Canais</b>                      | São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.                           |
| <b>Relacionamento com clientes</b> | Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.                 |
| <b>Recursos-chave</b>              | Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. |
| <b>Atividades-chave</b>            | Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.        |
| <b>Parceiros-chave</b>             | Principais redes de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.                   |
| <b>Estrutura de custos</b>         | É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.                           |
| <b>Fontes de receita</b>           | Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.               |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, organizacional ou social (MAXIMIANO, 2007, p. 6)

Para Alday (2000), a administração estratégica é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Amora (2009, p. 15), coloca a administração como sendo o princípio da aplicação de cinco conceitos, os quais podem apontar como sendo o ato de planejar, organizar, liderar, controlar e executar, e ainda, baseados e embasados nestes 5



princípios poder ter argumentos para tomar decisões que facilitem o alcance dos objetivos da empresa.

Segundo Oliveira (2001, *apud* HAERTEL, 2017, p. 17), a preocupação da administração estratégica reside na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, onde a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a partir destas análises planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir nestas situações de maneira estruturada e intuitiva.

#### **2.4.1 Planejamento estratégico**

O planejamento é uma ferramenta que possibilita alcançar os objetivos definidos. Segundo Lacombe (2003, p. 162) "o planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado". Ou seja, estabelece um caminho à ser seguido definindo-se objetivos, metas, recursos e prioridades para as organizações.

Mintzberg (1994, p. 12) define planejamento estratégico como "procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisões integrado". Para Oliveira (2001, *apud* HAERTEL, 2017, p. 17) o planejamento estratégico equivale a determinação de um aglomerado de providências a serem sustentadas pelo gestor para a situação em que o futuro tende a ser distinto do passado, assim, a organização tem possibilidades e meios de atuar acerca das variáveis e fatores de forma que possa praticar qualquer influência. O planejamento é um método ininterrupto, um exercício psicológico que é feito pela organização livremente de alguma vontade própria dos seus gestores.

Já para Chiavenato (2001), o planejamento estratégico é projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos pelo futuro. Além disso, envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e áreas de atividade, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo". (Chiavenato, 2001, p. 234).

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será caracterizada a empresa. Os dados a seguir foram extraídos do site da própria empresa e por meio de reuniões com a fundadora, Gabriela Magnani.

#### 3.1 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

A Impulsione é uma escola de oratória, que contém acompanhamento individual ou em grupo com o objetivo de instruir a melhor comunicação seja para perder a timidez ou até mesmo palestrar. Empresa de pequeno porte, conta com 10 pessoas na equipe, porém 2 são contratados e os demais são remunerados por projeto. A empresa fica localizada na Rua Jornalista Manoel Meneses, 115 – Sala 105 – Itacorubi, Florianópolis. Área: educação, eventos e cursos livres.

Com uma dose de coragem, um olhar visionário e até de autodidatismo, a fundadora da empresa montou um plano de ação, fez muitas pesquisas de mercado em Florianópolis e começou a aplicar suas decisões no ano de 2016. Nesta época, o título de “Escola de Oratória” não era utilizado, pois esta modalidade foi incluída tempos depois. Em primeiro momento, o intuito da organização era levar conhecimento às empresas que sabiam aplicar a atividade fim, mas não tinham ideia sobre gestão. A forma de aplicação de sua metodologia consistia em discutir as ideias com embasamento em pesquisas, artigos, onde a informação fosse transmitida de forma acessível e com referências à grandes autores a respeito do assunto tratado.

#### 3.2 PRODUTOS E VALORES

A Impulsione trabalha com intensivos para empresas (entre R\$1.000,00 até R\$22.000,00 o projeto), intensivos (R\$320,00 total), B2C/imersões (entre R\$100,00 até R\$300,00 por inscrição), cursos extensivos (R\$320,00 a mensalidade por inscrição), assinatura (R\$120,00 por sessão) e acompanhamento individual (R\$900,00 em 5 sessões). Foi também implementado cursos na modalidade EAD, que custa R\$40,00 a inscrição. Quando há palestras em eventos, é precificado em caso a caso.

### 3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da empresa é desenvolver em pessoas e equipes as habilidades de comunicação e expressão de forma genuína e progressiva. Sua visão é ser referência em Oratória e Storytelling no sul do Brasil até dezembro de 2020. Tem como valores a inovação, criatividade, resolução de problemas e responsabilidade social.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da empresa consiste em um organograma definido e separado por funções.

Figura 3 – Organograma da empresa Impulsione.



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A direção estratégica é feita pela proprietária da empresa. De acordo com a Gabriela Magnani, é feito o acompanhamento estratégico da empresa, definição de estratégias para melhoria na execução do trabalho, além de mensurar os indicadores e acompanhar os resultados e desempenho das gerências e da operação.

Na gerência de eventos, ocorre a organização de eventos externos. Por exemplo, no ano passado, a escola organizou um evento social chamado Script. Neste evento, houve o envolvimento de vários alunos, onde eles fizeram apresentações correlacionadas com seu trabalho, gostos pessoais, entre outros. O gerente de eventos tem como objetivo de buscar parceiros, locais para a execução do evento, divulgação com os assessores de imprensa, faz o projeto da identidade visual, faz os ensaios com as pessoas envolvidas no cronograma e organização geral do que foi preposto a ser feito.

O gerente de marketing faz a parte estratégica de planejamento de marketing. Neste setor é onde acontece o gerenciamento das redes sociais, estabelecendo estratégias para essas redes, fazendo o estudo para buscar novas tendências de mercado, tendência de consumo de conteúdo sobre o mercado da informação faz a parte estratégica de planejamento de marketing.

Na operação de marketing é a parte de criação, onde elabora as artes de acordo com a estratégia e planejamento da gerência. Também consiste na elaboração de posts para as redes sociais, como o *Instagram*, site da empresa e *LinkedIn*.

Nesse setor, há o acompanhamento todos os clientes, alunos e escreve todos os feedbacks passados por professores. O objetivo desta função é documentar tudo o que acontece em aula e também tem uma participação muito importante na tomada de decisões, pois como faz todo este acompanhamento, tem subsídios para levantar questões importantes para a melhoria nos pontos que precisavam ser tratados pelos clientes, assim conseguindo identificar erros e acertos nos processos.

## 4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentadas a descrição dos dados e resultados obtidos na entrevista feita com a diretora da empresa, dados esses coletados a partir de uma pesquisa em forma de questionário com respostas abertas. A aplicação do questionário foi realizada com o objetivo de trazer as percepções da gerência da empresa, com o propósito de alimentar as informações necessárias ao desenvolvimento do modelo de negócio de Canvas.

### 4.1 ENTREVISTA REALIZADA COM A DIRETORA DA EMPRESA

A entrevista aplicada à diretora e proprietária da empresa teve a participação da autora por essa ter feito o acompanhamento direto durante o período de estágio obrigatório.

A respeito da empresa: A Impulsione Escola de Oratória é uma empresa individual, está no mercado há 4 anos, mas a proprietária da empresa já vem idealizando seu projeto há 5 anos, quando fez seu primeiro plano de negócio. A empresa atua no mercado de educação, comercializando cursos e treinamentos com ênfase na melhoria da comunicação.

Por seus serviços serem personalizados de acordo com cada perfil de cliente, os mesmos são pessoas com faixa etária variada. Em sua grande maioria são empresários e, em menor escala, universitários que contratam serviços para melhorar sua comunicação.

A empresa presta um serviço de qualidade, tentando sempre dar o retorno o mais rápido possível, para qualquer questão solicitada, a fim de que os clientes se mantenham na empresa. O aumento de clientes está relacionado às indicações de clientes e ao marketing nas redes sociais. O relacionamento da empresa com seus clientes está atrelado ao processo de acompanhamento individual e, mesmo sendo algo em grupo, fideliza os clientes.

Os principais parceiros da Impulsione são as empresas: SAEQA, Einsten Floripa, AIESEC, Locus, Club, AMPLOCOM, e a historiadora Luanna Jalles.

Quando questionada sobre quais são os recursos-chave, ou seja, aqueles que são considerados um diferencial da empresa, a gestora respondeu que seu serviço contém alto dinamismo, com aulas criativas de acordo com cada perfil de

seus clientes. Também faz o acompanhamento individual ou coletivo, no pós venda, a fim de certificar-se sobre o resultado e qualidade de seu trabalho.

A política de preço da empresa é feita a partir da análise de custos e gastos, observando a possível margem de lucro, a fim de cobrar um preço justo para seus serviços. Observa-se também seus concorrentes e sua precificação, porém a empresa foca mais em como gerar lucro sem ter sua precificação agressiva de mercado.

Quando questionado sobre quais os custos mais importantes da empresa, o gestor informou que se trata da locação do local onde será realizado seu serviço. Quanto aos recursos-chave que seriam mais caros para o funcionamento da empresa, trata-se da gestão pessoal. E a atividade-chave que é mais cara, é a realização de eventos externos, onde há gastos com a locação, os materiais para o desenvolvimento do serviço, transporte, e hospedagem.

Hoje os principais concorrentes da empresa são outros cursos de oratória, palestrantes que abordam o assunto sobre comunicação, e mercado online. No ponto de vista da entrevistada a empresa precisa ter uma melhora na estrutura do marketing, para poder crescer, e atingir mais nichos do que já atinge. Espera ser referência no mercado educacional até o primeiro semestre de 2021. E tem como planos para o futuro adaptar-se ainda mais no mercado online, conseguindo abranger várias vertentes, pelo Brasil inteiro.

## 4.2 ANÁLISE SWOT

SWOT é ferramenta de gestão que serve para realizar o planejamento estratégico de empresas e novos projetos. Derivada da sigla em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A análise SWOT, também conhecida como Matriz Swot ou Análise FOFA é uma ferramenta usada para realizar análises ambientais da organização, a fim de fazer uma avaliação de cenários antes de executar seus projetos. É utilizada para detalhar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa.

No quadro 4 é apresentada a análise SWOT da Empresa Impulsione, e nos próximos tópicos serão detalhadas suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Quadro 4 – Análise SWOT: Empresa Impulsione

| ANÁLISE SWOT            |                                |                              |                         |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>AMBIENTE INTERNO</b> | <b>FORÇAS</b>                  | <b>OPORTUNIDADES</b>         | <b>AMBIENTE EXTERNO</b> |
|                         | Qualificação técnica           | Mudança no mercado online    |                         |
|                         | Clima e cultura organizacional | Foco em produção de conteúdo |                         |
|                         | Modelo de trabalho             |                              |                         |
|                         | <b>FRAQUEZAS</b>               | <b>AMEAÇAS</b>               |                         |
|                         | Delegações de atividades       | Crise econômica              |                         |
|                         | Sobrecarga do gestor           | Concorrência virtual         |                         |
|                         |                                | Poucas barreiras de entrada  |                         |
|                         | Avanços tecnológicos           |                              |                         |

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

#### 4.3.1 Ambiente interno

No ambiente interno são identificadas as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da empresa Impulsione Escola de Oratória. As forças, ou seja, os pontos fortes da organização são: a) qualificação técnica: os professores da organização são capacitados, e todos eles são especialistas nas áreas que atuam. b) clima e cultura organizacional: a empresa tem a preocupação de saber se seus colaboradores e clientes estão bem, se estão motivados, a empresa também faz pesquisas periódicas de clima e cultura, com o foco em motivação dos entrevistados. c) modelo de trabalho: a empresa é extremamente flexível com seus clientes e colaboradores, pois um dos pilares mais importantes é a satisfação de quem os acompanha tanto no dia a dia, quanto nas aulas e eventos, a preocupação maior da empresa é que seus clientes e colaboradores – falar sobre horário flexível, tanto para o cliente, quanto para os funcionários.

As fraquezas, ou seja, os pontos fracos da organização são: a) delegações de atividades: às vezes seus funcionários estão alocados, enquanto outros não possuem a mesma delegação, ou até mesmo quando um funcionário está com

dificuldade com algo, a diretora pega a atividade pra si, a fim de resolver com mais rapidez, porém acaba não dando o suporte necessário ao funcionário em si. b) sobrecarga do gestor: por querer participar de todos os processos da empresa, a gestora acaba tomando muitas atividades para si, assim tendo uma sobrecarga maior do que deveria ter.

#### **4.3.2 Ambiente externo**

No ambiente externo são identificadas as oportunidades e ameaças da empresa Impulsione Escola de Oratória. As oportunidades da organização são: a) mudança no mercado online - a crise está abrindo portas para quem precisa empreender, e precisa aprender, por exemplo, a gravar vídeos e adaptar a comunicação para o mercado online. Novos eventos online surgindo, participação em eventos com maior alcance. b) foco em produção de conteúdo: com todo este cenário que estamos vivenciando, a empresa teve de se adaptar rapidamente para o online, tendo que ser mais ativo em redes sociais, assim gerando mais conteúdos para seu público.

As ameaças da organização são: a) crise econômica, diminuindo o poder de compra e reduzindo o consumo como um todo. b) concorrência virtual: com o cenário econômico atual, e com as perdas de emprego em massa perante à pandemia global, o interesse em empreender virtualmente está em constante crescimento, assim surgindo novos professores, escolas, entre outros, no nicho da comunicação. c) poucas barreiras de entradas: pois é fácil encontrar pessoas que fornecem o mesmo serviço. d) avanços tecnológicos: assim as pessoas aprendem com a realidade virtual, podendo prejudicar o funcionamento da empresa.

#### **4.4 PLANO DE AÇÃO**

A estratégia estabelecida pela autora foi: a realização de uma campanha publicitária voltada aos alunos matriculados no curso presencial, com o problema chave: como fazer com que os alunos se sintam mais atraídos pela realização das aulas online? Pode-se analisar as ações determinadas para a estratégia, o responsável pela tomada de decisão e realização do projeto, assim como realizá-lo de forma prática e dinâmica, para ter uma assertividade alta.



Como grande parte de seus clientes são pessoas que tem uma vida corrida, a proposta é realizar um vídeo padrão a respeito que como está sendo este processo de migração para a Impulsione Escola de Oratória, utilizando de uma abordagem dinâmica e interativa, fazendo com que os alunos observem todas as vantagens de poder dar continuidade na aulas. A publicação ficaria mais interessante, se postada no feed do *Instagram* da empresa, salientando o cuidado que a empresa está tendo em continuar prestando o mesmo serviço de qualidade e com a mesma intensidade das aulas presenciais.

Quadro 5 – Plano de ação.

| <b>Estratégia</b>   | <b>Ações</b>  | <b>Responsável</b>    | <b>Custo Estimado</b> | <b>Período</b> |
|---|---|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Como fazer com que os alunos do curso presencial fiquem engajados para a migração do processo para as aulas online. | Criar um programa de engajamento em formato de cartilha       | Direção               | R\$0,00               | jul/20         |
|   | Roteirizar a abordagem que será utilizada na criação do video | Direção e marketing   | R\$0,00               | jul/20         |
|   | Gravação do video   | Direção               | R\$ 400,00            | jul/20         |
|   | Publicação nas redes sociais                                  | Operação de marketing | R\$0,00               | jul/20         |
|   | Disparar um e-mail personalizado para cada turma              | Direção               | R\$0,00               | jul/20         |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## 5 PROGNÓSTICO: DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS

Conforme o objetivo geral deste trabalho foi aplicado à ferramenta de Modelagem de Negócios de Canvas. Através de entrevistas com Gabriela Magnani, fundadora e diretora geral da Impulsione, foi obtido informações para o preenchimento dos quadros a seguir:

Quadro 6 – Aplicação da modelagem de negócios de canvas.

| Parceiros-chave | Atividades-chave        | Propostas de valor | Relacionamentos com os clientes   | Segmentos de Clientes   |
|-----------------|-------------------------|--------------------|---|---|
| Clientes        | Cursos                  | Gameficação        | Acompanhamento individual com todos os alunos que estão em processo de aprendizado. | Estudantes  |
| SAEQA           | Palestras               |                    |   | Palestrantes  |
| EINSTEN FLORIPA | Mentorias               |                    |   | Empresários   |
| AIESEC          | <b>Recursos-chave</b>   |                    | <b>Canais</b>   | Pessoas de 25 aos 45 anos que querem melhor a comunicação, visando avanços profissionais. |
| LOCUS           | Humanos                 |                    | Site  |   |
| CLUB            |                         |                    | Instagram   |   |
| AMPLOCOM        | Gestão de conhecimento. |                    | Facebook  |   |
| LUANNA JALLES   |                         |                    | Sites de distribuição   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quadro 7 – Estrutura de custos e fontes de receita da empresa Impulsione.

| Estrutura de custos  | Fontes de receita   |
|--|---|
| Aluguel  | Pagamento em dinheiro direto na sede da Impulsione.               |
| Salários   |   |
| Taxas das plataformas que são disponibilizadas a compra dos cursos |   |
| Luz  | Cartões de crédito e boleto bancário pelos sites de distribuição. |
| Internet   |   |
| Anúncios   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A escola conta com oito parceiros-chave, o primeiro são seus próprios clientes, pois eles são essenciais para o funcionamento da empresa. Os demais parceiros são escolas, empresas na área de comunicação, e profissionais autônomos. Dentre os principais serviços destas empresas são: gravação e edição de vídeos, parceria com projetos sociais, assessoria de imprensa, e auxiliam com a organização dos eventos ministrados pela Impulsione.

Suas atividades-chave são os cursos, palestras e mentoria que a escola mensura. A proposta de valor está atrelada à gamificação, que é um recurso criativo que é utilizado a fim de ajudar a aumentar a coragem de expressar suas ideias e se posicionar independente do contexto, de forma que enxergue o seu potencial.

Seus recursos-chave se caracterizam por habilidades humanas, para um bom relacionamento e gerar valor a organização, juntamente com a gestão de conhecimento, que é um conjunto de processos que fazem parte da cultura da empresa, e é com esta junção de processos que garantem que o conhecimento que vão adquirindo com o passar dos anos, não sejam esquecidos. A gestão do conhecimento garante que a empresa não vá cometer os mesmos erros que já cometeram, assim tendo todos os dados arquivados, para sempre estar em constante evolução.

Em seus segmentos de clientes a empresa conta com estudantes, palestrantes, empresários, e público em geral, de idades variadas, cujo seus objetivos estão sempre voltados à área de comunicação, seja ela para desenvolvimento pessoal ou profissional. O relacionamento com seus clientes é uma de suas prioridades, pois acompanham individualmente todos os clientes, os tratando de forma extremamente cordial e com flexibilidade, entendendo seus horários, suas dificuldades e limitações, a fim de proporcionar uma ótima experiência para o aluno.

Os principais canais de comunicação com os clientes é através do site da empresa, página no *Facebook* e *Instagram*, e também nos sites de distribuição, como o *Sympla* por exemplo.

Figura 4 – Página da Impulsione no *Facebook*.



Fonte: Facebook, 2020.

Figura 5 – Página da Impulsione no *Instagram*.



Fonte: Instagram, 2020.

Figura 6 – Site da empresa.



Fonte: Site Impulsione, 2020.

Figura 7 - Evento realizado no dia 20/06/2020 pela plataforma do *Sympa*:



Fonte: *Sympa*, 2020.

Tem em sua estrutura de custos de aluguel, luz, folhas salariais, internet, marketing digital, honorários do contador, taxas de plataformas, aluguel – impact hub, materiais didáticos, mensalidade da conta bancária, itens de limpeza, e impressões, todos esses custos demonstrados a seguir no quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura de custos mensais

| ITENS                          | VALOR       |
|--------------------------------|-------------|
| Aluguel + condomínio           | R\$1.851,60 |
| Remuneração                    | R\$4.800,00 |
| Locação                        | R\$0,00     |
| Itens de limpeza               | R\$30,00    |
| Material didático              | R\$110,00   |
| Impressões                     | R\$90,00    |
| Marketing Digital              | R\$345,67   |
| Taxa de plataformas (pag.ae/S) | R\$376,74   |
| Mensalidade - c. jurídica      | R\$100,00   |
| Honorário - Contador           | R\$356,00   |
| Aluguel - Impact Hub           | R\$2.500,00 |
| Internet                       | R\$99,00    |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

No quadro 9 são apresentados os custos mensais da empresa.

Quadro 9 – Custos mensais da empresa.

| <b>Indicadores</b>               | <b>JAN</b>    | <b>FEV</b>    |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Faturamento bruto                | R\$ 13.420,00 | R\$ 12.600,00 |
| Produtividade                    | NA            | NA            |
| Despesa total                    | R\$ 10.659,01 | 10.659,01     |
| Total de clientes                | 39            | 35            |
| Novos clientes com novo serviço  | NA            | NA            |
| Capacitação da equipe (em horas) | NA            | NA            |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

No quadro 10 são apresentados os indicadores da empresa.

Quadro 10 – Indicadores da empresa.

| <b>Total de clientes</b> |            |            |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>FORMATOS</b>          | <b>JAN</b> | <b>FEV</b> |
| A. Individual            | 4          | 3          |
| B2B                      | 1          | 2          |
| B2C                      | 34         | 30         |
| <b>Total</b>             | <b>39</b>  | <b>35</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

No quadro 11, é apresentado os faturamentos bruto dos meses janeiro e fevereiro, com a diferenciação do acompanhamento individual, B2B e B2C.

Quadro 11 – Faturamento bruto.

| <b>Faturamento bruto</b> |                      |                      |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>FORMATOS</b>          | <b>JAN</b>           | <b>FEV</b>           |
| A. Individual            | R\$ 2.400,00         | R\$ 2.400,00         |
| B2B                      | R\$ 1.500,00         | R\$ 1.800,00         |
| B2C                      | R\$ 9.520,00         | R\$ 8.400,00         |
| <b>Total</b>             | <b>R\$ 13.420,00</b> | <b>R\$ 12.600,00</b> |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Suas fontes de receitas são pagamentos diretamente na sede da empresa, e também através dos sites de distribuição, aceitando cartões de crédito e via boleto bancário. Desse modo, foi apresentado o modelo de negócio de canvas aplicado a Impulsione Escola de Oratória, conforme o objetivo principal deste estudo. A seguir, são apresentadas as considerações finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado neste trabalho foi a aplicação da modelagem de negócios de canvas na empresa Impulsione Escola de Oratória. A modelagem de negócios de canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, cujo objetivo é criar modelos de negócios novos, ou colocar em prática modelos já existente.

Os objetivos específicos determinados para este trabalho foram: reestruturar as definições estratégicas da empresa (missão, visão e valores); verificar a percepção da gestora, dos colaboradores e clientes, em relação à proposta de valor da empresa, clientes e da empresa em relação às dimensões chave do negócio (proposta de valor, segmento de cliente, atividades, parceiros, relacionamento com clientes, e recursos-chave); definir os elementos estratégicos para a empresa Impulsione Escola de Oratória, afim de contribuir com o crescimento da organização, demonstrar a estrutura de custos para a empresa analisada e realizar a aplicação dos componentes da modelagem de negócios de Canvas.

A empresa pesquisada já tinha um direcionamento estratégico estruturado, a definição da análise SWOT foi construída de acordo com as questões relatadas pela diretora, apontando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente interno e externo da escola. Como ponto forte, a empresa possui qualificação técnica, clima e cultura organizacional e modelo de trabalho. Já como ponto fraco, foi identificado a falta de estruturação na delegação de atividades, e sobre carga da gestora. Sua principal oportunidade está sendo a mudança do mercado online, juntamente com o foco em produção de conteúdo. Constatado como ameaças, a crise econômica, concorrência virtual, poucas barreiras de entrada e avanços tecnológicos, fazem parte do cenário atual da empresa. Além desta análise, foi desenvolvido um plano de ação, contento estratégias para a realização de uma campanha publicitária voltada aos alunos dos cursos presenciais, enfatizando que seria uma experiência diferente, porém na mesma intensidade que estavam acostumados antes desta migração.

Por fim, foi realizada a aplicação da modelagem de canvas na empresa, e foi constatado que a proposta de valor da empresa é extremamente chamativa, por ter a gameficação de seu negócio como seu diferencial.



## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário da língua portuguesa**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 818 p.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritas e normativas da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 2 v.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **O empreendedor no Brasil**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-empendedor-no-brasil>. Acesso em: 21 jun. 2020.
- DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- \_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. 312p.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.
- DORNELAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. **Plano de negócios com o modelo Canvas**: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. Rio de Janeiro: Ltc, 2015.
- EMPREENDEDORISMO no Brasil: Uma análise detalhada. 2016. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/empreendedorismo-no-brasil/>. Acesso em: 21 jun. 2020.
- FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! e agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed: Bookman, 2009. 405 p.
- GIBICOSKI, Silvana. **Etapas do plano de negócio para seu empreendimento**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/etapas-do-plano-de-negocio-do-empreendimento>. Acesso em: 21 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LACOMBE, Francisco José M., **Administração: Princípios e tendências**. Editora Saraiva, São Paulo, 2003.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 404 p.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MOTA, Gleison. **Canvas: o que é e para que serve?. o que é e para que serve?.** 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/y7p7h3ne>. Acesso em: 21 jun. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

PRINCISVAL, Adriana Moreira. **A importância do business plan para o empreendedor**. 2012. 53 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Gestão Estratégica de Vendas e Negociações, Avm Faculdade, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K219829.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219829.pdf). Acesso em: 21 jun. 2020.

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.

SEBRAE. **Faça o teste e descubra se você tem perfil empreendedor**. 2012. Disponível em: <https://sebrae.ms/empreendedorismo/perfil-empendedor/>. Acesso em 23 jun. 2020.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016. 317 p