UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ENGENHARIA ELÉTRICA

GABRIEL HENRIQUE ALVES TOSTA

PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AUTORIZADA INTELBRAS À EMPRESA GT TELECOMUNICAÇÕES

PATOS DE MINAS - MG
2021

GABRIEL HENRIQUE ALVES TOSTA

PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AUTORIZADA INTELBRAS À EMPRESA GT TELECOMUNICAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia Eletrônica e Telecomunicações da Faculdade de Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do grau em Engenharia Eletrônica e Telecomunicações.

Orientador: Prof. Dr. Peterson Elizandro Gandolfi

PATOS DE MINAS – MG

2021

GABRIEL HENRIQUE ALVES TOSTA

PLANO DE NEGÓCIO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AUTORIZADA INTELBRAS À EMPRESA GT TELECOMUNICAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado para a obtenção de grau em Engenharia Eletrônica e Telecomunicações pela banca examinadora formada por:

Orientador: Prof. Dr. Peterson Elizandro Gandolfi

Membro: Profa. Dra. Maria Raquel Caixeta Gandolfi

Membro: Profa. Dra. Elise Saraiva

Dedico este trabalho à minha esposa Rebeka, pelo estímulo, pelo carinho, pela paciência e pela motivação. E ao meu filho Caleb, que mesmo sem saber, devido a sua pouca idade, influenciou enormemente para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me agraciou com o dom da vida, e por ter me dado saúde, força de vontade e perseverança para concluir essa etapa no tempo tão atípico o qual estamos vivendo.

À minha esposa, por ter estado ao meu lado nos momentos de estresse, ansiedade e cansaço, pelos momentos de companheirismo e pela compreensão quanto aos momentos de ausência.

Aos meus pais, que me motivaram, fornecendo todo o suporte necessário, desde o princípio da graduação, até aqui.

Por fim, agradeço ao Prof. Dr. Peterson Gandolfi, por ter sido mais que um professor e orientador – um amigo, que não me deixou desistir e nem desanimar nos momentos em que nem mesmo eu acreditava ser possível a finalização deste trabalho.

“Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos mesmo que pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa”.

Albert Eistein

RESUMO

Este trabalho apresenta um Plano de Negócio para testar a viabilidade da implementação da prestação de serviços de assistência técnica autorizada Intelbras ao portfólio da empresa GT Telecomunicações de Patos de Minas. Ao longo deste trabalho, veremos que, por meio de um plano de negócios bem elaborado, o empreendedor pode avaliar o novo empreendimento de diversos pontos de vistas - financeiro, mercadológico, jurídico, técnico, competitivo, dentre outros - antes mesmo de sua implementação, o que torna o Plano de Negócios uma ferramenta de suma importância para o empreendedor. Primeiramente, para melhor compreensão do conceito e implementação do Plano, foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica. A partir de consultas em livros, revistas e artigos publicados foi possível conceituar e entender a fundo como funciona o processo empreendedor no geral, tendo como uma das suas principais ferramentas o Plano de Negócios. Com esse conhecimento em mãos, foi realizado o estudo de caso acerca da implementação do serviço de assistência técnica autorizada à empresa GT Telecomunicações. Por meio de técnicas de análises financeiras, foi testada e comprovada a viabilidade do novo empreendimento.

Palavras-chave: Assistência. Técnica. Especializada. Autorizada. Plano. Negócios.

ABSTRACT

This work presents a Business Plan to test the feasibility of implementing the provision of Intelbras authorized technical assistance services to the portfolio of the company GT Telecomunicações of Patos de Minas. Throughout this work, we will see that, through a well-prepared business plan, the entrepreneur can evaluate the new venture from different points of view - financial, market, legal, technical, competitive, among others - even before its implementation, which makes the Business Plan an extremely important tool for the entrepreneur. First, for a better understanding of the concept and implementation of the Plan, a vast bibliographic research was carried out. Based on consultations in books, magazines and published articles, it was possible to conceptualize and fully understand how the entrepreneurial process works in general, using the Business Plan as one of its main tools. With this knowledge in hand, a case study was carried out on the implementation of the technical assistance service authorized to the company GT Telecomunicações. Through financial analysis techniques, the feasibility of the new venture was tested and proven.

Keywords: Assistance. Technique. Specialized. Authorized. Plan. Business.

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Demonstrativo de resultados 54
Tabela 2 – Balanço Patrimonial – GT Telecomunicações (2020).....55
Tabela 3 – Fluxo de caixa..... 56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo empreendedor.....23
Figura 2 – O processo empreendedor na visão de Timmons.....24
Figura 3 – Esquema básico do plano de negócios.....26
Figura 4 – Diversas utilizações do plano de negócios..... 27
Figura 5 – Matriz SWOT.....33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de demonstrativo de resultados.....37
Quadro 2 – Exemplo de balanço patrimonial 38
Quadro 3 – Condições macro ambientais.....44
Quadro 4 – Análise de recursos internos..... 47
Quadro 5 – Análise SWOT.....48
Quadro 6 – Modelo do negócio.....49
Quadro 7 – Dificuldade de adoção do serviço.....49
Quadro 8 – Proposta de venda.....50
Quadro 9 – Canvas do negócio.....51

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Ponto de equilíbrio.....39

Equação 2 – Valor de Payback.....39

Equação 3 – Valor presente líquido.....40

Equação 4 – Taxa interna de retorno.....40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA 15
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 16
1.3 OBJETIVOS 18
1.4 JUSTIFICATIVA 18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 20
2.1 EMPREENDEDORISMO 20
2.2 A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO 21
2.3 O PROCESSO EMPREENDEDOR 223
2.4 O PLANO DE NEGÓCIO 245
2.5 SUMÁRIO EXECUTIVO 278
2.6 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 278
2.7 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO 279
2.8 ANÁLISE DO SETOR 290
2.9 ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS 301
2.10 ANÁLISE SWOT 312
2.11 MODELO DO NEGÓCIO 323
3 METODOLOGIA 401
4 CASO DA EMPRESA GT TELECOMUNICAÇÕES 412
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO 412
4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 423
4.2.1 Análise Estratégica do Negócio 423
4.2.2 Condições Macro Ambientais 434
4.2.3 Regulamentação e Certificação 445
4.2.4 Restrições Ambientais 445
4.2.5 Análise do Setor 45
4.2.6 Análise de Recursos Internos 46
4.2.7 Analise SWOT 47
4.2.8 Modelo do Negócio 49
4.2.9 Canvas do Negócio 501
4.2.10 Plano de Marketing 501

4.2.11 Produto....512
4.2.12 Preço....512
4.2.13 Comunicação....523
4.3 PLANO FINANCEIRO....523
4.3.1 Demonstrativo de resultados....523
4.3.2 Balanço Patrimonial....545
4.3.3 Fluxo de Caixa....55
4.3.4 Ponto de equilíbrio....57
4.3.5 Payback....57
4.3.6 Valor presente líquido (VPL)....58
4.3.7 Taxa interna de retorno....59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS....560
REFERÊNCIAS....601

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória apresenta o tema de estudo e sua relevância, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA

Este estudo tem como propósito a elaboração de um plano de negócios para a implementação de um serviço ao portfólio da empresa GT Telecomunicações. Esse instrumento é de grande importância por auxiliar o empreendedor na verificação de oportunidade de um novo empreendimento. Um plano de negócios bem executado e estruturado auxilia e muito o empreendedor a gerenciar a sua empresa e a tomar decisões corretas, transformando a sua ideia ou negócio em um diferencial competitivo no mercado.

Nesse sentido, a proposta deste trabalho é verificar a viabilidade da implementação dos serviços de assistência técnica autorizada de produtos Intelbras à empresa GT Telecomunicações de Patos de Minas-MG.

A Intelbras possui diferentes produtos que abrangem tanto empresas quanto residências em geral. Com exportação para cerca de vinte países, oitenta mil pontos de venda e revendedores cooperativos com acesso a essa marca, sua atuação no mercado se tornou tão intensa quanto à demanda por serviços, gerando, assim, a necessidade da implementação de um serviço de assistência técnica autorizada.

O estudo em questão teve como embasamento principal a estrutura de plano de negócios de Dornelas (2015), a qual é bastante completa e, ao mesmo tempo, simples e eficaz.

Para melhor entendimento do leitor, o trabalho se apresenta estruturado em cinco partes. Esta primeira apresenta a definição do problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa.

Em seguida, no segundo capítulo, é realizado um estudo bibliográfico, apresentando-se a fundamentação teórica para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Nele, serão abordadas as definições sobre empreendedorismo, empreendedor, perfil do empreendedor, processo empreendedor, conceitos de plano de negócios; bem como a estrutura a ser utilizada no plano, baseado em obras de autores especialistas em plano de negócios e empreendedorismo.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada, a saber: bibliográfica e qualitativa. Ademais, o trabalho será endossado com uma pesquisa realizada (estudo de caso)

na organização Intelbras, a fim de esclarecer algumas dúvidas existentes e que possa colaborar para melhor entendimento de algumas áreas relacionadas à possibilidade de implementação da empresa GT Telecomunicações no portfolio da mesma, prestando os serviços de assistência técnica autorizada na cidade de Patos de Minas.

No quarto capítulo, são mostrados o plano de negócios e a análise da viabilidade de implementação do serviço de assistência técnica autorizada Intelbras à empresa GT Telecomunicações. Finalmente, o quinto capítulo traz as considerações finais.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Quando se pensa na abertura de um negócio ou na implementação de um novo setor ou segmento a um negócio já existente, é de extrema importância uma análise completa e detalhada da viabilidade de tal empreendimento para que se possa ter uma visão geral de como a implementação do negócio, setor ou segmento irá se comportar no futuro, se ele será um sucesso ou um fracasso.

A satisfação do cliente está diretamente relacionada à qualidade do serviço prestado. Quando algo não ocorre conforme o esperado, as expectativas futuras de procurar a empresa e poder contar com um serviço de assistência técnica como diferencial acabam sendo reduzidas, possibilitando que o cliente busque o concorrente.

Inúmeros problemas podem surgir no dia a dia das empresas em relação aos maquinários e aos equipamentos. Os chamados vícios (defeitos) podem variar de acordo com o tipo de equipamento ou máquina, cabendo à assistência técnica autorizada sanar os problemas de funcionamento em até 30 dias. Após esse prazo, o usuário passa a ter direito a um novo item como substituto do defeituoso ou da devolução do valor pago por ele.

Ao adquirir um novo equipamento ou maquinário, muitos empreendedores passam a ter enorme dor de cabeça com a assistência técnica prestada pelo fabricante. Contudo, vale destacar que todo usuário tem direito à garantia legal, valendo-se de determinado prazo para reclamar de defeitos constatados, sendo 30 dias para produtos não duráveis e 90 dias para produtos duráveis.

Após esse prazo de garantia legal, o usuário pode contar com outros dois tipos de garantia: a contratual, concedido pelo fornecedor ao cliente para reclamar dos defeitos (o prazo pode variar conforme o produto); a estendida, paga pelo consumidor, que fica amparado após a finalização da garantia legal e contratual.

Por sua vez, a assistência especializada é aquela que não tem vínculo com o fabricante, mas possui sólida experiência em determinados consertos. Muitas especializadas costumam fornecer sua própria garantia.

Muitos usuários desconhecem a diferença entre uma assistência técnica especializada e uma assistência técnica autorizada ou mesmo consideram os serviços prestados como a mesma coisa, mas há um grande equívoco nessa afirmação. Também conhecida como concessionária, a assistência autorizada é aquela vinculada ao fabricante e, por isso, está obrigada a utilizar apenas peças originais. De forma geral, quando o consumidor adquire determinado produto, no termo de garantia ou no manual do usuário constam endereços e telefones da assistência técnica autorizada. No caso da assistência especializada, estabelecimento comercial que presta serviço de manutenção – e de forma onerosa –, não há obrigação de utilizar peças genuínas, ou seja, as oficinas especializadas contam com profissionais experientes em determinados consertos, mas não possuem vínculo com os fabricantes dos produtos adquiridos.

Muitas assistências técnicas autorizadas trabalham em conjunto com assistências especializadas, no caso de encontrarem dificuldade no reparo de determinados produtos, uma vez que as especializadas com profissionais capacitados a dar um suporte mais direcionado na resolução dos problemas.

O acompanhamento técnico é fundamental. A assistência técnica especializada garante que defeitos ou mesmo problemas futuros sejam prevenidos e medidas de correção venham a ser implementadas. Além disso, com a utilização de equipamentos que automatizem os processos durante a assistência técnica, é possível evitar falhas ou mesmo erros humanos que possam comprometer a prestação dos serviços.

Tendo em vista a importância do serviço técnico especializado e autorizado, acrescida do fato de que na cidade de Patos de Minas não existem empresas prestadoras de assistência técnica autorizada e especializada a produtos de Telecom, redes, segurança eletrônica e energia da marca Intelbras, este trabalho propõe a realização de um plano de negócio para a implementação deste tipo de serviço à empresa GT Telecomunicações.

Diante desta problemática, busca-se responder a seguinte questão: “Qual a viabilidade da implementação de um serviço de assistência técnica autorizada Intelbras à empresa GT Telecomunicações de Patos de Minas? ”.

1.3 OBJETIVOS

Como objetivo geral, propõe-se elaborar um plano de negócio para a implementação de um serviço de assistência técnica autorizada Intelbras à empresa GT Telecomunicações.

Para o alcance desse objetivo, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: a) Revisão bibliográfica sobre plano de negócios; b) Proposta de um plano de negócio para testar a viabilidade da implementação do serviço de assistência técnica autorizada Intelbras à empresa GT Telecomunicações.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Silva (1999), atualmente, 70% das empresas que nascem no mercado não chegam a completar dois anos de existência. Esse elevado índice de "mortalidade empresarial" está diretamente relacionado à falta de planejamento, um plano de negócios, no qual fiquem claros os caminhos que a empresa deve tomar, os pontos de risco que ela irá enfrentar e forma de superá-los. De maneira geral, um estudo completo do mercado em que a empresa estará ingressando.

Por isso, para analisar a viabilidade de implementação do serviço de assistência técnica autorizada Intelbras, este trabalho tem por finalidade a elaboração de um plano de negócio. Como dito anteriormente, a elaboração de um plano de negócio é fundamental para que o empreendedor obtenha conhecimentos necessários para a criação de um negócio viável, visando identificar as variáveis que possam intervir no futuro do empreendimento. O plano de negócios "pode revelar fraquezas ou alertar o empreendedor sobre possíveis perigos" (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p. 163).

Um plano de negócio nem sempre vai dizer se um negócio é viável, mas mostrará os fatores que merecem maior atenção em sua efetividade, por isso a imprescindibilidade desse instrumento para se checar a viabilidade de um empreendimento. Bernardi (2003) salienta que a elaboração de um plano de negócios leva o empreendedor a focar na análise do mercado e do ambiente no qual ele irá atuar, assim, estabelecendo possíveis estratégias, recursos necessários, bem como a viabilidade do negócio.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordadas algumas definições importantes para a compreensão do tema de estudo e a estrutura a ser utilizada no plano, referenciada em autores especialistas em plano de negócios e empreendedorismo.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, em que se dedica tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dornelas (2015) define empreendedorismo como envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de um negócio de sucesso.

Chiavenato (2007, p. 75) apresenta a seguinte caracterização sobre empreendedor: "são criadores de negócios, isto é, pessoas que quebram barreiras para criar algo inteiramente novo e excitante, por serem dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação".

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, ver bem à frente, fazendo com que os sócios, colaboradores, investidores se convençam de que sua visão trará a todos uma situação confortável no futuro. Ele é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, alguém que tem alegria e perseverança em sempre continuar em frente (DOLABELA, 1999).

Kirzner (1997, p. 28), entende empreendedor como "aquele que cria um equilíbrio, busca encontrar uma posição clara e positiva em um ambiente que apresenta turbulência, identificando oportunidades".

Dolabela (1999, p. 71), por sua vez, apresenta algumas características que identificam um empreendedor: iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização; trabalha sozinho, o processo visionário é individual; tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros; tem forte intuição; é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo; conhece muito bem o ramo em que atua; é um sonhador realista; sabe buscar, utilizar e controlar recursos; traduz seus pensamentos em ações.

Drucker (1987, p. 34), destaca que “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

Entende-se, então, que empresas empreendedoras conseguem perseverar e, consequentemente, atingir seus objetivos de forma plena, sempre pensando em novas maneiras de fazer do seu produto ou serviço algo diferenciado, de forma que o consumidor se sinta plenamente satisfeito e volte a comprar.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

Empreendedor é aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Ser um empreendedor é exteriorizar aquilo que você na realidade sempre foi e será. A palavra “empreendedor” tem tudo a ver com seu próprio ser, com seu ego. Ao contrário do que muitas pessoas pensam empreendedores não são necessariamente aqueles que abrem um negócio. Diferentemente de um empresário, que possui um ótimo conhecimento em técnicas de administração, como planejamento e controle financeiro, ser empreendedor está muito mais ligado a uma postura, uma forma de ver o mundo. Para se compreender as razões de um empreendedor, é necessário que, antes, se avalie o próprio ser.

Para Cunha e Ferla (1997, p. 44), o empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram essas características sem precisar frequentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas.

O empreendedor é grande estrategista, inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados. É criativo, lida com o desconhecido, imaginando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia (GERBER, 1996, p. 24).

Tratado inicialmente como uma opção para aqueles que procuram ter seus próprios negócios e pelas oportunidades de retorno financeiro, o empreendedorismo é apontado como solução para um mercado de trabalho que vem sinalizando que, em um futuro breve, o sustento de grande parte da população brasileira decorrerá de iniciativas próprias.

Na visão de Chér (2002), a oferta de empregos será cada vez mais desproporcional ao número de postos demandados. E isso se reverterá na obrigação de dotar os brasileiros de um conjunto de habilidades que lhes possibilitará trabalhar por conta própria e prosperar. Segundo Chagas (2000, p. 13),

> As teorias modernas que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores no mundo moderno apregoam que é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção.

Crê-se que este é o novo conceito de empreendedorismo e de empreendedor, visto como um indivíduo diferenciado, capaz de mudar o ambiente que o cerca, trazendo benefício para si próprio e para os que o cercam, ou seja, a sociedade de maneira geral. Benefícios esses gerados por meio da criação do empreendimento, ocasionando movimentação da economia em diversos setores, criação de empregos diretos e indiretos, geração de impostos para o Governo, crescimento do comércio, entre outros benefícios recorrentes.

Pesquisas mostram que a realidade de pequenas empresas costuma ser difícil, levando-as a fecharam as portas em um curto espaço de tempo. Segundo pesquisa piloto realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte (1998 *apud* CHÉR, 2002, p. 47), 64% das empresas abertas em 1996 continuaram vivas em abril de 1997; as demais, 36%, haviam falido ou não foram localizadas. A pesquisa do SEBRAR mostrou que 36% das organizações encerram suas atividades ou desaparecem em até um ano, e 47% em até dois anos. Apesar porcentagens altas, essa pesquisa contraria a realidade apontada por alguns autores, para quem 80% dos negócios no Brasil não ultrapassam o segundo ano de vida.

Dentre os inúmeros fatores que contribuem para a tal alta "mortalidade empresarial", estão: falta de planejamento; não observância do mercado, não mapeamento do nicho, falta de foco em pesquisas; descuido com as finanças, nem garantia de sustentabilidade do negócio; Falta de preparo para a rotina do negócio; ausência de comunicação, deixando tarefas e objetivos sem explicação, ou que cobranças e *feedback* causem tensão; estagnação, um acomodar-se, copiando um modelo já existente; ausência de espírito empreendedor, falta *mindset* empreendedor; desmotivação.

De acordo com Chér (2002), as empresas bem-sucedidas na pesquisa piloto se apresentaram como de porte maior que as que não tiveram a mesma sorte. Outro dado curioso abordado é que o grau de escolaridade dos empreendedores das empresas extintas era muito inferior em relação aos empreendedores das empresas de sucesso. A experiência profissional anterior e o conhecimento prévio do ramo, também são apontados pelo autor como fatores que fazem a diferença entre as distintas classes de empreendedores.

Adentrando um pouco mais o assunto, é possível perceber que o insucesso de uma nova organização, na maioria dos casos, é devido a fatores abordados por inúmeros especialistas na área. Uma série de razões para a mortalidade prematura poderia ser citada além das já relacionadas anteriormente, como, por exemplo, juros elevados, localização inadequada do empreendimento, capital insuficiente etc. Entretanto, o ponto a ser destacado, aqui, é que o caminho para o sucesso é saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber navegar pelas oportunidades que ocorrem nesse ambiente (CHIAVENATO, 2007).

2.3 O PROCESSO EMPREENDEDOR

Para minimizar as chances de insucesso de um empreendimento, é necessário planejamento para que ocorra um processo empreendedor positivo. Para Dornelas (2015) tal processo apresenta quatro fases: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar recursos necessários; e gerenciar a empresa criada (Figura 1).

Figura 1 - O processo empreendedor

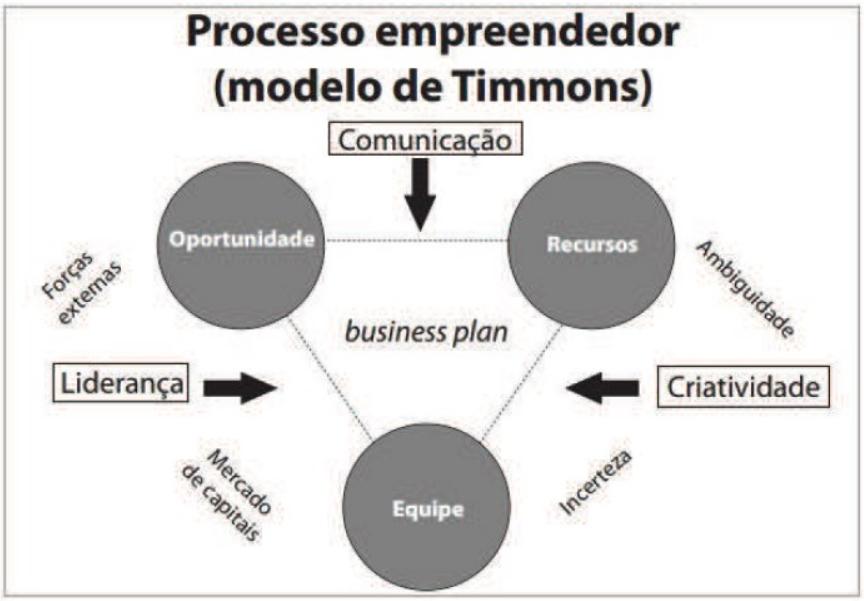
Fonte: Dornelas (2015).

As fases são apresentadas de forma sequencial, porém não é necessária a conclusão de uma para que se inicie a próxima. Para Dornelas (2015), a primeira fase seria a mais difícil, pois ela envolve talento, conhecimento, percepção e *feeling* do empreendedor. A segunda fase é, talvez, a que mais demande trabalho ao empreendedor de primeira viagem por envolver vários conceitos, que devem ser por ele compreendidos. Esses conceitos sintetizam a essência do empreendimento, a estratégia do negócio perante o mercado e os competidores.

Sobre a terceira fase “Determinar e captar os recursos necessários”, Dornelas (2015) ressalta que ela pode ser realizada de várias formas e por meio de fontes distintas. Apesar da etapa seguinte, “Gerenciar a empresa”, parecer ser a fase mais fácil, cada etapa possui seus desafios e aprendizados. O empreendedor deve reconhecer seus limites e, antes de qualquer coisa, recrutar uma equipe de profissionais qualificados para ajudá-lo a gerenciar a empresa, de forma a implementar ações para minimizar problemas e identificar o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento.

Timmons (1994 *apud* DORNELAS, 2015) classifica o processo empreendedor em três fatores fundamentais: a oportunidade, a equipe empreendedora e os recursos (Figura 2). A oportunidade deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto. Em relação à equipe empreendedora, que além do empreendedor atuará em conjunto no projeto e os recursos, deve-se refletir como e onde conseguir essas pessoas. Também é muito importante a análise dos recursos necessários para o início do negócio. O empreendedor deverá ter em mente que nem sempre a equipe inicial estará completa e que, após captar os recursos necessários, a equipe poderá e deverá ser complementada.

Figura 2 – O processo empreendedor na visão de Timmons (1994)



Fonte: Dornelas (2015).

Para Santos (2008), o processo de criação de um empreendimento se dá a partir de quatro etapas: 1) Identificar uma oportunidade e analisar se é viável; 2) Desenvolver um plano de negócios; 3) Determinar os recursos necessários, buscando a melhor maneira de consegui-los; 4) Gerenciar e administrar a empresa.

2.4 O PLANO DE NEGÓCIO

Para o sucesso na vida empresarial, não basta apenas possuir as características empreendedoras. Faz-se necessário um bom planejamento que auxilie na implantação e na gestão do empreendimento. Enfatiza Bernardi (2003, p. 70) que "uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso". Desta forma, ter conhecimento das variáveis que abordam o processo de inserção de uma nova empresa no mercado é essencial. Para tanto, o plano de negócios torna-se um instrumento valioso.

No entendimento de Salim *et al.* (2003, p. 3), o plano de negócios "é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesa, receita e resultados financeiros".

Colaborando com o assunto, Dornelas (2003, p. 95) enfatiza que o plano de negócios se aplica "para o empreendedor expor sua ideia em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam, e principalmente que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado". Para o autor, essa ferramenta pode ser aplicada tanto para a implantação de novas empresas quanto para o planejamento de empresas já existentes. Em relação a sua elaboração, menciona que envolve "um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios" (DORNELAS, 2003, p. 98).

As seções do plano de negócios demonstram todos os passos necessários para que o empreendedor planeje e desenvolva o seu empreendimento, contribuindo para esclarecer os questionamentos que surgirão durante a elaboração. A figura 3 demonstra alguns questionamentos a serem esclarecidos pelo empreendedor durante o tempo em que estiver pensando no negócio e preparando o plano.

Figura 3 – Esquema básico do plano de negócios

Fonte: Adaptado de Salim *et al*. (2003).

Neste contexto, Pavani (2007, p. 8) afirma que "o plano de negócios descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas". Ele possibilita identificar erros e riscos, preparando melhor o empreendedor para enfrentar o mercado.

A figura 4 demonstra as ponderações de Dornelas (2015) sobre a justificativa para a elaboração de um plano de negócios. O autor apresenta as possibilidades que a ferramenta oferece ao empreendedor em relação à gestão da empresa, em termos de estabelecimento de diretrizes, tomada de decisões, obtenção de financiamentos, identificação de oportunidades e visualização do diferencial competitivo entre outros.

Figura 4 – Diversas utilizações do plano de negócios

Com o plano de negócios é possível:	✓ Entender e estabelecer diretrizes para o meu negócio;
	✓ Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
	✓Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
	✓ Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.
	✓ Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
	✓ Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.)

Fonte: Adaptado de Dornelas (2015).

Na figura acima, é possível verificar a utilização do plano de negócios para estabelecer as diretrizes do futuro empreendimento, identificando as oportunidades, as fraquezas, além da formação de rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, bancos etc.

Para Bernardi (2003), a elaboração de um plano de negócios justifica-se não só pelo fato de auxiliar o início de um negócio, mas também boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio. Desta forma, verifica-se a importância do plano de negócios que, além de proporcionar uma visão ampla de todo o empreendimento, estabelece estratégias para melhorar o atual modelo de gestão.

Contribuindo com a discussão, Aidar (2007, p. 73) destaca que “o plano de negócios é um documento que explica a oportunidade de negócios, identifica o mercado a ser atendido e fornece detalhes de como os planos serão presididos”.

No entanto, para a realização do plano de negócios, o planejamento deve ser elaborado a partir de uma sequência lógica e que responda aos principais aspectos e às questões inerentes ao projeto, em que, ao final, obtêm-se o entendimento completo do empreendimento.

2.5 SUMÁRIO EXECUTIVO

Sumário executivo é basicamente o resumo do assunto que será abordado com mais profundidade no decorrer do plano de negócio. Ele busca a atenção do leitor para os assuntos que serão expostos e também para que a pessoa não se perca nos textos. Segundo Dornelas (2015), o sumário executivo precisa chamar a atenção para os assuntos que mais interessam ao leitor do plano de negócios.

Para Bernardi (2003, p. 172), "sumário executivo é síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer uma visão geral e preliminar da natureza do negócio". Assim, entende-se que, apesar de aparecer primeiro no plano, deve ser elaborado por último, depois que o redator do plano de negócios tiver um conhecimento geral do processo de implantação do mesmo.

Salim *et al*. (2003, p. 41) define sumário executivo como

> um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta.

2.6 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Segundo Siegel (1996, p. 83), o corpo do Plano de Negócios começa com uma descrição geral da empresa. Esta não deve ter mais que algumas páginas, devendo apresentar as atividades fundamentais e a natureza do negócio. Um detalhamento de alto grau não é adequado nesta seção, porque o redator do plano terá oportunidade de oferecer maiores detalhes no restante da proposta.

Para Dornelas (2015), o ideal é descrever a empresa, procurando elucidar o motivo de sua criação, seu propósito, a natureza do serviço ou produto fornecido, planos para seu desenvolvimento futuro, modelo de negócios e o que a diferencia de outras empresas similares.

2.7 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

Para Dornelas (2015), o processo do planejamento estratégico se inicia pela definição da missão e visão da empresa, passando por uma análise dos ambientes externos e internos, pela definição de objetivos e metas para, então, chegar às estratégias adotadas.

As condições macro ambientais, que nada mais são do que uma análise do ambiente externo do empreendimento, podendo ser divida em: Política, Tecnológico, Econômico e Sociocultural.

Em relação ao ambiente política, as estratégias de *marketing* dependem da situação política em que o país se encontra. O governo e as leis mudam a cada quatro anos, obrigando, assim, o empreendedor a adaptar seus planos a elas (CHURCHILL; PETER, 2007). Essa atitude dos governos, "gera incerteza para as organizações, devido a mudanças nas regulamentações, ao grau com que as aplica e as ações que podem criar instabilidade econômica e política" (ROBBINS, 2005). Conforme Cecconello e Ajzental (2008, p. 109) o ambiente político "é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão. As leis incentivam, influenciam e restringem a ação de organizações e dos indivíduos".

Do ponto de vista tecnológico, tem-se o fato de que a tecnologia se tornou algo comum, presente em todos os lugares e acessível a todas as classes e idades, e por isso ela influencia diretamente a economia. "A tecnologia é uma das principais alavancas do aumento de produtividade, afetando a taxa de crescimento da economia de forma direta. Ela também é uma das maiores promotoras de inovações e alterações no mercado" (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 109). A tecnologia abre portas, traz soluções e gera vantagens competitivas.

Levando-se em consideração a temática econômica, embora as economias entre países estejam se unindo, ainda existem aspectos que as diferem umas das outras. Para entender esses pontos de divergência, devem ser analisados o estágio de desenvolvimento econômico do país, o poder de compra de seu povo e a força da sua moeda (CHURCHILL; PETER, 2007).

Por último, é necessário considerar os aspectos socioculturais. Nesse caso, estamos rodeados de pessoas com diferentes línguas, cultura, nichos, comportamento e condições econômicas. Por isso a ética é interpretada de forma diferente, dependendo do local e experiência da pessoa que a usa. Assim, é importante que o empreendedor entenda com quem ele quer negociar, respeitando as diferenças e as necessidades de seus clientes e parceiros. Para Churchill Junior e Peter (2007), "o conhecimento de diferenças culturais e a

sensibilidade em relação a elas podem ajudar a construir relações com parceiros e clientes potenciais de outros países".

2.8 ANÁLISE DO SETOR

Além de competidores diretos e indiretos, existem, segundo Stoner e Freemann (1999), cinco forças ambientais que definem e ameaçam a capacidade de uma empresa de competir no mercado, a saber: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes.

Porter (1980) considera que os novos entrantes são os concorrentes já existentes e os concorrentes em potencial que influenciam diretamente a economia da indústria. Na análise da ameaça de novos entrantes, encontramos o conceito de barreiras à entrada, que são os fatores que tornam mais difícil a uma organização começar a atuar num determinado segmento ou mercado.

Essas forças dependerão dos seguintes fatores: 1) Histórico de retaliações na indústria; 2) Existência de empresas com recursos substanciais capazes de sustentar longas batalhas de retaliação em busca de posicionamento estratégicas, concedendo vantagens competitivas sobre seus concorrentes; 3) Crescimento de moderado a lento na indústria, reduzindo a taxa de aumento das vendas e da lucratividade das empresas; 4) Existência de empresas com alto comprometimento, para as quais qualquer ameaça à sua posição na indústria é vista como uma ameaça à sua sobrevivência (PORTER, 1980).

A rivalidade entre as empresas é, no modelo de Porter (1980), a que está mais presente no mercado, sendo tanto um fator primordial para definir e estimular o crescimento de uma empresa quanto para desestabilizar e desacreditar o potencial da mesma.

O grau de rivalidade é alto quando se verificam as seguintes condições: crescimento lento; concorrentes numerosos ou bem equilibrados; custos fixos ou de armazenamento elevados; excesso crônico de capacidade; ausência de custos de mudança; existência de concorrentes divergentes; ausência de diferenciação de produtos; barreiras de saída elevadas; interesses estratégicos (PORTER, 1980).

Produtos que satisfazem a mesma demanda exigida pelos clientes limitam a ação de uma empresa no mercado. Os produtos substitutos possuem pelo menos uma das seguintes características: o comprador deixa de consumir outros até o fim do prazo normal de reposição do produto; os produtos revezam na preferência do consumidor ao final do prazo de

reposição; o grau de pressão dos produtos substitutos depende: da percepção relativa de valor desses produtos, dos altos custos de mudança para tais produtos e da propensão dos compradores para substituir produtos.

Produtos em que a relação preço-desempenho pode ser melhorada, e que são produzidos por indústrias de alto lucro, devem ser considerados de maior relevância para o mercado (PORTER, 1980).

É importante destacar que clientes são todos aqueles que consomem produtos ou serviços fornecidos por uma determinada indústria. O poder de barganha do cliente força os competidores a reduzirem preços ou aumentarem a oferta, sem custos adicionais para os compradores. Segundo Porter (1980), o poder de barganha aumenta quando: existem poucos compradores; os compradores são muitos importantes para a indústria; a indústria é pouco importante para os compradores; o produto fabricado/vendido pela indústria é padronizado; os custos de mudança para o outro fornecedor são baixos; existem substitutos para os produtos na indústria; o comprador tem total informação; existe a possibilidade de integração retrógrada na cadeia de valor dos compradores.

O poder de barganha dos fornecedores é verificado quando a vantagem está com eles, podendo, assim, impor valores e qualidade de seus serviços/produtos aos clientes. Quando o fornecedor possui certo domínio do mercado, ele consegue reter a maior parte da rentabilidade, pois os compradores ficam incapazes de repassar aumentos de preços aos consumidores finais. Alguns exemplos de poder de barganha dos fornecedores: quando existem poucos fornecedores no mercado; quando os fornecedores têm grande importância estratégica para a indústria; quando a indústria é pouco importante para os fornecedores; existem grandes diferenças do produto na indústria; não existem produtos substitutos; são altos os custos de mudança de fornecedores (PORTER, 1980).

2.9 ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS

A análise dos recursos internos, segundo Churchill Junior e Peter (2007), é um processo em que são levantados todos os pontos fortes (atividades, competências e recursos que fazem com que a empresa se sobressaia em relação às demais) e deficiências da organização. Os pontos fortes podem ser caracterizados por patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens ou serviços a um custo acessível ao cliente. As deficiências, por sua vez, são identificadas por custo elevado do produto ou serviço, falta de mão de obras qualificada, dentre outros.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que a competência essencial pode ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologia disponível por uma empresa e que gera benefícios aos clientes. Uma competência essencial não é apenas uma capacidade bem desenvolvida, mas a fonte das vantagens competitivas sustentáveis da organização. Para que uma capacitação se constitua como competência essencial, de ser: valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível.

Nesse sentido, valiosas seriam as capacitações que permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no seu ambiente externo; raras são aquelas que poucos concorrentes têm; custosas de imitar são aquelas capacitações que as outras empresas não podem criar com facilidade, e que são desenvolvidas por um motivo ou por uma combinação de três motivos[1]; capacitações insubstituíveis são aquelas que não têm equivalentes estratégicos. Este critério final para uma capacidade ser fonte de vantagem competitiva é que não podem existir recursos valiosos equivalentes estrategicamente que não sejam por si só raros ou imitáveis.

2.10 ANÁLISE SWOT

Segundo Lobato *et al*. (2006), a análise SWOT está relacionada ao estudo dos ambientes interno e externo de uma organização, visando analisar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Boone e Kurtz (1998, p. 121) a definem como:

> Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerencia uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização.

[1] "Uma empresa pode ser capaz de criar capacitações devido às condições históricas exclusivas. À medida que as empresas vão evoluindo, elas adquirem aptidões, habilidades e recursos exclusivos e que refletem as suas trilhas específicas ao longo da história. A segunda condição de ser custosa de imitar ocorre quando o elo entre as capacidades da empresa e a sua vantagem competitiva é casualmente ambíguo. Nesses casos, os concorrentes não conseguem entender como a empresa utiliza as suas capacidades como base para a vantagem competitiva. Consequentemente, as empresas não têm certeza sobre as capacitações que deveriam desenvolver para conseguir os mesmos benefícios de uma estratégia de criação de valor do concorrente. A complexidade social é o terceiro motivo pelo qual as capacitações são custosas para imitar, pois ela significa que pelo menos algumas, muitas vezes várias, das capacitações da empresa são produtos de fenômenos sociais complexos. As relações interpessoais, a confiança, a amizade entre gerentes e entre os gerentes e os funcionários, a reputação da empresa com os fornecedores e os clientes são exemplos de capacitações socialmente complexas" (TIERLING, 2014).

A análise SWOT, segundo Dornelas (2015) e exemplificada na figura 5, é uma ferramenta de suma importância, tanto para se caracterizar e avaliar a situação atual do empreendimento quanto para prever como ele irá se comportar no futuro.

Figura 5 – Matriz SWOT

		Análise Interna	
		S (Strenghs) Pontos Fortes	**W** (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	**O** (oportunities) Oportunidades	**SO** Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	**WO** Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	T (threats) Ameaças	**ST** Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	**WT** As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face as ameaças

Fonte: Dornelas (2015, p. 147).

2.11 MODELO DO NEGÓCIO

De acordo com Salim *et al*. (2003), a missão é o papel que a empresa deverá exercer, por meio de seus produtos/serviços no mercado. Segundo Kotler (1998), missão deve estar vinculada à competência da empresa e ser para os funcionários um guia motivador.

O estabelecimento da missão de uma empresa colabora para concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum; ajuda a segurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas dentro da organização; atua como base de desenvolvimento dos objetos organizacionais.

Para Dornelas (2015, p. 159), “a missão deve refletir a razão da existência da empresa, o que ela é e o que faz”, representa o propósito específico da organização e deve responder a perguntas como: por que a empresa existe? Qual seu propósito? (CHURCHILL; PETER, 2010).

Já o retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar é caracterizado como visão por Hitt, Ireland e Hostkisson (2008, p. 17). A declaração da visão define aonde "a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser" (DORNELAS, 2015, p. 159). A empresa não deve estar preocupada em conceituar e divulgar frases que definem seus valores de missão e visão, mas sim ter um conhecimento profundo e claro sobre esses valores, visando estabelecer estratégias para se cumprir metas e objetivos que a leve a alcançar sua visão e missão, sustenta Dornelas (2015).

Além de se definir a missão e a visão do novo empreendimento, um plano de *marketing* bem elaborado é fundamental para o sucesso do negócio. Para Dolabela (1999), o plano de *marketing* nada mais é do que uma análise detalhada do mercado, que visa o levantamento de informações para se conhecer melhor o ambiente mercadológico em que uma empresa está inserida. Visa principalmente o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e o ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar, a fim de se saber se há viabilidade na implantação do negócio.

Assim, é muito importante que a empresa conheça bem o mercado em que atua ou que pretende atuar para conseguir estabelecer suas metas e formular uma estratégia de sucesso. As estratégias de *marketing* são definidas como "meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos" (DORNELAS, 2015, p. 153).

Na visão de Kotler (1998, p. 37), o conceito de *marketing* "assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvos".

De acordo com Dornelas (2015), preparar um produto ou serviço para o mercado significa direcionar esse produto/serviço para atender expectativas e necessidades do cliente, no segmento de mercado definido. Entende-se como produtos "as características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição, etc. que potencialmente possui valor de troca" (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 163).

Para Kloter (1998), produto nada mais é do que "a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo". Percebe-se, assim, que o produto é o valor da empresa, que pode ser caracterizado tanto por produtos físicos quanto serviços.

Sobre preço, Churchill Junior e Peter (2007, p. 20) o referem à "quantidade de dinheiro ou outros recursos que se deve ser dada em troca de um produto ou serviço". Já Dornelas (2015) o define como a maneira mais tangível de agir no mercado. Para este autor,

por meio da política de preços, a empresa pode: criar demanda para o produto, segmentar mercado definir os lucros da empresa e mudar a inserção do produto no mercado.

Para se formar o preço de venda, é necessário, segundo Martins (2003) conhecer o custo do produto, mas não só. Além do custo, é preciso conhecer

> o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa etc., e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua que vai desde o monopólio ou do monopsônio até a concorrência perfeita, mercado de commodities etc. (MARTINS, 2003, p. 218).

Churchill Junior e Peter (2007, p. 314) afirmam que "para determinar os preços apropriados para seus produtos, os profissionais de marketing podem aplicar conceitos econômicos como curvas de demanda e análise original".

Quanto à comunicação ou propaganda, Kotler (1998, p. 554) assim a define: "qualquer forma paga de apresentação e promoção impessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado".

Em um plano de *marketing*, os canais de comunicação têm por objetivo convencer, informar e reforçar o conceito do produto ou serviço aos consumidores de diversos meios: televisão, rádio, *outdoors*, panfletos, internet, dentre outros. Uma vez que o processo de divulgação de algum serviço ou produto por tais meios requer certo investimento, é de extrema importância que a empresa se atente qual desses meios de comunicação será mais efetivo para alcançar o seu público-alvo (DORNELAS, 2015).

Assim, a estratégia do profissional de *marketing* pode influenciar o consumidor em todos os estágios do processo de compra (CHUCHILL; PETER, 2007). A mensagem transmite ao comprador que o produto ou serviço pode solucionar algum problema, entregar um valor maior que os produtos e serviços da concorrência, ou até mesmo reforçar a compra.

Canais de venda, segundo Kotler (1998, p. 466), podem ser definidos como "conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o uso ou consumo".

Segundo Dornelas (2015, p. 156), canais de distribuição:

> envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacados ou distribuidores para fazê-lo.

Outro aspecto importante de um plano de negócios é o planejamento financeiro é "porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos (GITMAN, 2004, p. 92). A elaboração do plano financeiro é, para muitos empreendedores, a etapa mais complexa do plano de negócios, uma vez que deve refletir em números tudo que foi abordado nas etapas anteriores do plano, tais como, investimentos, gastos com *marketing*, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade do negócio etc. (DORNELAS, 2015).

Ainda, de acordo com Dornelas (2015, p.171), no Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que tem atingido nossa economia.

Para Siegel (1996), o plano financeiro tem por finalidade formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo o desempenho financeiro previsto do negócio. Se estas projeções forem preparadas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade do empreendimento. Assim, o planejamento financeiro "é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos" (GITMAN, 2004, p. 92).

A demonstração do resultado nada mais é que uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas de uma empresa. De toda a receita obtida, serão subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida do empreendimento. De posse da receita líquida, serão deduzidos os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços), obtendo-se, dessa forma, o lucro bruto.

Em seguida, do lucro bruto obtido serão subtraídas as despesas operacionais. E por fim, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se, assim, a soma de lucros ou prejuízos (DORNELAS, 2015), como podemos ver exemplificado no quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de demonstrativo de resultados

Item	Explicação
Receita bruta	Total geral de vendas.
(-) Deduções	Impostos, devoluções e abatimentos.
= Receita líquida	
(-) Custos do período	Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados.
= Lucro bruto	
(-) Despesas	São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras).
= Lucro operacional (+/-) Receita/Despesa não operacional = Lucro antes do imposto de renda (-) Imposto de renda = Lucro líquido	Não provenientes das operações.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2015).

De acordo com Dornelas (2015, p. 172), o balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento. Como podemos observar no quadro 2, o balanço patrimonial é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo em certo período, ou ainda quando ocorre investimento por parte dos sócios (DORNELAS, 2015).

Quadro 2 – Exemplo de balanço patrimonial

ATIVO	PASSIVO
• Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social. • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e tem vida útil; no caso dos bens, vida longa.	• Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Exigível no longo prazo: obrigações líquidas com prazo superior a um ano. **PATRIMÔNIO LÍQUIDO** • São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2015).

De acordo com Dornelas (2015, p. 172), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro que um empreendedor pode ter. Trata-se nada mais que um compilado de todos os dados de entrada e saída de caixa de um empreendimento ao longo de um período de tempo, de maneira análoga a uma conta corrente de uma pessoa física, na qual as entradas e saídas são depósitos e saques. A principal diferença, quando se trata do fluxo de caixa de uma empresa, é que a quantidade de variáveis a ser gerenciada é muito maior, porém o princípio é o mesmo.

Para Oliveira (2006, p. 117), o procedimento para se elaborar um fluxo de caixa é o seguinte: somar todas as contas que serão recebidas no período; somar todas as contas que deverão ser pagas no mesmo período; subtrair do total das contas a receber o total de contas a pagar.

Compõem o fluxo de caixa: Receitas: valor das vendas recebidas; Vendas: volume monetário do faturamento; Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações o volume de produção ou em outra medida de atividade; Custos e despesas fixas: valor ou se mantêm inalterados, independentemente das variações da atividade ou das vendas (DORNELAS, 2015).

O ponto de equilíbrio (Equação 1) é o ponto onde a receita gerada pelas vendas ou prestações de serviços equivale à soma dos custos fixos e variáveis, fazendo com que no

ponto de equilíbrio não exista lucro e nem prejuízo. É uma ferramenta que auxilia muito o empreendedor, pois, por meio de sua aplicação, consegue-se ter uma base de quando o empreendimento começará a gerar lucro (DORNELAS, 2015).

PE = (Custos fixos totais/Margem de contribuição) x Receita.
Onde:
Margem de contribuição = Receita – Custos variáveis.
Portanto,

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receit atotal}} \quad (1)$$

Para Dornelas (2015, p. 180), Payback (Equação 2) é uma técnica que "mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando, para isso, o fluxo de caixa, fazendo com que seja uma técnica bastante precisa".

$$r = \frac{I}{L} \quad (2)$$

O período de payback é definido "como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado" (SANVICENTE, 1987, p. 44).

Bordeaux-Rêgo *et al.* (2007, p. 41-42) caracterizam o termo payback como "o tempo de retorno no capital investido". O investidor estabelece um prazo máximo para a recuperação do investimento, que servirá de padrão para a análise de viabilidade do projeto. O valor aplicado é adicionado, período a período, aos fluxos de caixa líquidos gerados, para que se obtenha o tempo de recuperação do investimento inicial.

Para Hirschfeld (1987, p. 171), o valor presente líquido, calculado pela Equação 3, é

> a representação de um saldo hipotético (positivo, nulo ou negativo) dos valores envolvidos no empreendimento, transladados equivalentemente para o instante inicial e comparados, no mesmo instante, com uma aplicação financeira em que os mesmos valores são aplicados à taxa mínima de atratividade, durante um prazo igual à vida útil do empreendimento.

Em um projeto em que se deseja medir o valor presente líquido, deve-se fazer uma estimativa do valor atual para os futuros de reais que estarão sendo gerados pelo projeto e também deduzir o valor do investimento feito inicialmente. Se, por fim, o valor presente líquido for positivo, o projeto é viável, porém se o valor presente líquido apresentar um valor negativo, o projeto deve ser rejeitado (DORNELA, 2015).

$$VPL = \left[\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \cdots + \frac{Fn}{(1+K)^n}\right] - INV \quad (3)$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido;

Fn = Fluxo de caixa após o imposto no ano *t;*

N = Vida do projeto em anos;

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida);

INV = Investimento inicial.

Segundo Dornelas (2015), a taxa interna de retorno (Equação 4), demonstrada abaixo pela Equação 3, pode ser obtida pelo cálculo da taxa de desconto (K), que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando este fato acontece, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento realizado. Sendo assim, a taxa interna de retorno é obtida a partir da fórmula do VPL, uma vez que se iguala a fórmula do VPL a zero e encontra-se o valor de K, que, nesse caso, será a taxa interna de retorno do empreendimento.

$$CF_0 + \frac{CF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{CF_2}{(1+TIR)^2} + \ldots.. + \frac{CF_n}{(1+TIR)^n} = 0 \quad (4)$$

3 METODOLOGIA

Metodologia é a maneira que o sujeito utiliza para transmitir o conhecimento de uma forma eficaz. Para Cervo e Bervian (1983), por meio de documentos procura-se explicar os problemas que envolvem determinado tema, podendo utilizar ou não pesquisa descritiva que servirá de base para o estudo, objetivando, assim, compreender a aplicação dos conceitos estudados.

Na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado (BEUREN, 2003). Já a pesquisa bibliográfica tenta explicar e debater um tema ou problema com base em referências teóricas, como, livros, artigos, revistas e, de profissionais especializados (MARTINS; LINTZ, 1991).

Feitas tais considerações, ressalta-se que a metodologia utilizada neste trabalho é de cunho bibliográfico e a técnica de investigação, qualitativa, por demandar contato direto com trabalhos acadêmicos com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Não se procurou enumerar ou medir os eventos estudados, mas compreender o fenômeno de maneira contextualizada, por meio de uma análise em perspectiva integrada e descritiva (GODOY, 1995).

Para Libâneo (1992, p. 149), “os métodos de ensino estão orientados para os objetivos e implicam uma sucessão planejada e sistematizada de ações”. Dessa forma, pode-se dizer que um método é uma forma de organização dos conhecimentos, considerando os objetivos e os recursos disponíveis para alcançar determinado fim.

O presente trabalho também utilizou a pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema para se conhecer os conceitos aplicáveis ao tema em conjunto. Sabe-se que pesquisa exploratória tem como objetivo estimular o entrevistado a pensar livremente sobre algum tema ou conceito.

Em termos práticos, esta pesquisa teve início com a delimitação do tema em estudo, para o qual foi definido um objetivo geral. Para que esse objetivo geral fosse atingido, foram organizados e estruturados os objetivos específicos. Para que estes fossem mais bem mensurados, foram organizadas e estruturadas questões de pesquisa, com base no conceito, na dificuldade e nas consequências. Na sequência, foram apresentados os motivos teóricos e práticos de relevância de ordem social e a contribuição e os resultados deste trabalho.

4 CASO DA EMPRESA GT TELECOMUNICAÇÕES

Neste capítulo, são mostrados o plano de negócios e a análise da viabilidade de implementação do serviço de assistência técnica autorizada Intelbras à empresa GT Telecomunicações.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Ao longo dos anos, a GT Telecomunicações vem prestando serviços de extrema qualidade aos mais diversos setores, públicos ou privados, tendo como seu principal foco empresas voltadas ao agronegócio.

Por meio da prestação de serviços de telecomunicações e automação a diversos setores, uma necessidade em comum foi observada, a falta de um serviço especializado em assistência técnica de equipamentos de telecomunicações e segurança em geral, tais como: câmeras, centrais telefônicas, centrais de alarme, telefones IP, centrais de incêndio, equipamentos de segurança eletrônica em geral, *switches*, roteadores, dentre outros.

Desta maneira, surgiu a ideia de se agregar ao portfólio da empresa a prestação desses serviços, uma vez que é grande a demanda por tais serviços na região de Patos de Minas-MG e Alto Paranaíba e não há nenhuma outra empresa que os ofereça.

A partir dessa nova demanda, surgiu também a oportunidade de concretizar a principal missão de fidelizar atuais clientes e, ao mesmo tempo, agregar novos consumidores com o objetivo de tornar a empresa a única capaz de fornecer um serviço especializado autorizado de qualidade.

Em busca de uma empresa parceira para este empreendimento, chegou-se à Intelbras, empresa 100% brasileira e que atua nos segmentos de segurança, telecomunicações e redes. A Intelbras possui um portfólio bastante vasto de produtos voltados à segurança, Telecom e redes, o que faz com que seus produtos estejam presentes em praticamente toda residência, empresa e até mesmo em locais públicos como praças, *shoppings* etc. Inclusive no agronegócio que, pelo fato de se tratar de empresas cujo seu “pátio industrial” é o campo, longe de centros urbanos, tem uma demanda extremamente grande de equipamentos de segurança, Telecom e redes. Assim, a intenção é atender a grande demanda que os clientes Intelbras geram e com isso participar desta fatia do mercado.

Para a implementação deste novo serviço ao portfólio da empresa, a GT Telecomunicações conta com um corpo profissional de alta qualidade e com sólida

experiência nas áreas de eletrônica, telecomunicações e tecnologia da informação, adquiridas por meio de formações acadêmicas, anos de experiência em campo, e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e conquistar uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

Para atender com eficiência, qualidade e profissionalismo a grande demanda por assistência técnica especializada, que execute serviços de manutenção de equipamentos de Telecom, redes e energia, foi necessário realizar investimentos em ferramentas e equipamentos específicos de medição para a montagem de um laboratório de eletrônica. Outro investimento realizado para profissionalizar ainda mais o serviço foi o treinamento obrigatório realizado diretamente pela empresa Intelbras de reparo e manutenção em todos os produtos de seu portfólio.

O total de investimento foi de R$ 6.500,00, incluindo todo o equipamento necessário para se efetuar o serviço e a formação adquirida dentro da empresa parceira (Intelbras).

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma microempresa de nome fantasia GT Telecomunicações, situada em Patos de Minas. Há cinco anos, ela atua no setor econômico de telecomunicações e vem sendo referência em projetos e implementação de sistemas de rádio comunicação e automação em toda região do triângulo mineiro e interior do estado de Minas Gerais. Após tantos anos enraizando seus produtos e serviços, um novo item surgiu pela necessidade de melhorar o serviço ao cliente: a implementação do serviço de assistência técnica autorizada, que é basicamente o reparo e a manutenção de produtos, respaldado pelo próprio fabricante. O corpo técnico da empresa possui mais de 10 anos de experiência entre cursos técnicos e execução de serviços que explicam o sucesso da companhia.

4.2.1 Análise estratégica do negócio

Toda empresa deve mostrar como irá competir no mercado e definir estratégias para atingir metas. A estratégia é a combinação dos fins que a empresa busca e os meios utilizados. Os fins devem originar os meios, ou seja, que a definição da meta dê origem a ação e não o contrário. Para criar estratégias, serão avaliados os pontos fortes e fracos, ameaça e oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo.

4.2.2 Condições macro ambientais

Para um melhor entendimento do mercado ao qual se irá adentrar, é imprescindível uma análise das condições macro ambientais que irão influenciar diretamente no novo empreendimento, conforme mostrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Condições macro ambientais

Variável	Fracos	Fortes
Político	Leis que limitam o tempo de permanência de um produto na assistência	
Tecnológico		Facilidade de acesso a nova tecnologia e capacitação
Econômico	Instabilidade econômica	
Sociocultural		Dependência da tecnologia. Essencial nos dias de hoje. Sem tecnologia o trabalho se torna mais difícil e muitas vezes impossível. Conveniente (localização).

Fonte: O autor (2021).

Existem dificuldades que não podem ser ignoradas na implementação do novo serviço. As leis que limitam o tempo de permanência de um produto na assistência é uma delas.

Quando se é a única empresa capacitada para tal prestação, a demanda tende a ser maior do que a capacidade de atendê-la em tempo hábil, tornando-se, assim, um desafio a ser superado. Também não se pode esquecer que, nos dias de hoje, o Brasil, passa por uma crise econômica pesada, o que poderia acarretar em problemas, tais como queda no poder de compra dos clientes, diminuindo, assim, as vendas de determinado produto, acarretando em uma diminuição na demanda de assistência técnica para tal produto.

Porém, a dependência de empresas e pessoas à tecnologia gerou uma segurança para empresas que fornecem qualquer tipo de serviço voltado a essa área. Quando o consumidor tem acesso fácil ao conserto de seus produtos, sendo auxiliado pelo fabricante, ele se sente mais confortável e seguro de que suas necessidades serão supridas, investindo, assim, cada vez mais no segmento.

Como a tecnologia se desenvolve de forma rápida, empresas que trabalham no setor de manutenção de produtos tecnológicos precisam estar sempre atualizadas e capacitadas para

atender seus clientes de forma eficaz, aspecto esse bastante positivo para companhias que prestam assistência técnica autorizada de certo fabricante, como é o caso da GT Telecomunicações. Tendo esse vínculo com o fabricante tem-se acesso direto a novas tecnologias lançadas por ele, bem como treinamentos, especializações e documentação técnica.

4.2.3 Regulamentação e certificação

Embora não exista nenhum tipo de órgão público que regulamente o vínculo entre fabricante e assistência autorizada, existe uma certificação oficial dada pelo próprio fabricante à empresa que decida se tornar uma autorizada. Esta certificação é obtida por meio de uma série de requisitos, tais como: infraestrutura requerida, treinamento obrigatório de profissionais da área, equipamentos de medição específicos para manutenção em bancada e corpo técnico.

4.2.4 Restrições ambientais

O descarte de componentes eletrônicos possui um impacto muito negativo para o meio ambiente. Plásticos e baterias, por exemplo, podem se tornar extremamente prejudiciais se descartados de forma errada. Porém, a GT Telecomunicações, juntamente com a Intelbras, trabalhará com uma política verde, ou seja, as peças são devolvidas e recicladas ou descartadas de forma correta sem prejudicar o ecossistema.

4.2.5 Análise do setor

Porter (1980) desenvolveu uma análise em que é possível estabelecer se um negócio é ideal ou não a partir de algumas características. Ele defende que uma indústria, para melhor competir em determinado segmento estratégico, deve decidir a sua estratégia com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo. O autor criou o denominado modelo das cinco forças, que tem como objetivo a explicação das razões para o grau de atratividade de uma indústria em longo prazo, que segundo esse modelo, resulta da ação em conjunto de cinco fatores. A partir deste modelo analisou-se que:

1) As ameaças de novos entrantes são baixas por falta de infraestrutura e mão de obra qualificada. O investimento para se montar um laboratório de eletrônica de qualidade para análise e manutenção de produtos, bem como cursos e treinamentos específicos para que o profissional realize serviços de excelência, é relativamente alto, criando uma barreira para novos entrantes.
2) Rivalidade entre concorrentes: percebeu-se que os únicos concorrentes da GT Telecomunicações são empresas que também são assistências técnicas autorizadas que fazem manutenção nos mesmos tipos de equipamento, porém de outras marcas. O que não caracteriza uma grande ameaça para o negócio.
3) Ameaça de produtos/serviços substitutos: entende-se que não há nenhum tipo de serviço substituto que diminua o tamanho da demanda no mercado a ponto de modificar o andamento da empresa. Embora alguns profissionais ofereçam sim serviços parecidos, eles o fazem apenas esporadicamente em consequência de fatores externos fora de controle da empresa como casos de extrema urgência em dias cheios, porém o trabalho é encarado como provisório devido à falta de peças originais dos concorrentes.
4) Poder de barganha dos clientes: uma vez que a empresa GT Telecomunicações se consolida como a única assistência autorizada, da cidade e região, os clientes não têm muita opção de barganha no caso de necessidade de peças originais e/ou serviço especializado e qualificado.
5) Poder de barganha dos fornecedores: como o principal e único fornecedor é o próprio fabricante dos produtos, sua intenção não é o lucro sob o produto reparado e sim a fidelização e satisfação de seu consumidor final, portanto, não existe a necessidade de barganha, pois o fornecedor já oferece o preço mínimo pelas peças.

4.2.6 Análise de recursos internos

A estrutura básica de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciar esses recursos.

Analisamos os recursos internos baseados na definição feita por Hitt, Ireland e Hostkisson (2008), em que foi possível uma análise mais detalhada dos recursos internos do novo empreendimento como mostra o quadro a seguir:

Quadro 4 – Análise de recursos internos

Recurso	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Difícil de transferir?	Implicância competitiva
Laboratório e materiais de qualidade	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Qualificação dos profissionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Atendimento especializado autorizado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Equipe técnica limitada em número	Não	Não	Não	Não	Paridade competitiva

Fonte: O autor (2021).

A implementação desse serviço tem alta vantagem competitiva em relação aos concorrentes, uma vez que em todos os recursos analisados no quadro 4, o novo empreendimento demonstrou considerável vantagem competitiva em relação aos possíveis concorrentes.

4.2.7 Análise SWOT

Segundo a teoria, a análise SWOT auxilia a empresa a elaborar sua estratégia, combinando pontos fortes em seu ambiente interno com as oportunidades encontradas no ambiente externo, e com essa combinação, gerar uma vantagem competitiva perante seus concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2010).

A partir do cenário do mercado atual, para melhor visualizar e reconhecer os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da empresa GT Telecomunicações, realizou-se a análise SWOT da implementação do serviço de assistência técnica autorizada, demonstrado abaixo pelo quadro 5:

Quadro 5 – Análise SWOT

INTERNO	
FORÇAS	**FRAQUEZAS**
• Qualidade (material e profissional); • Acesso a material original; • Localização (proximidade ao cliente); • Autorização para serviço especializado.	• Demanda alta para o número de profissionais qualificados; • Leis que limitam o tempo e permanência dos produtos na assistência.
• **EXTERNO**	
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Mercado tecnológico em alta; • Nenhum concorrente direto na região.	• Concorrentes indiretos; • Crise econômica.

Fonte: O autor (2021).

Embora a crise tenha atingido vários setores econômicos no Brasil, o mercado tecnológico não se abalou tanto em comparação a outros segmentos.

Hoje, mais do que nunca, a tecnologia está presente em basicamente todas as áreas de interesse humano. E por isso a demanda por um serviço que mantenha os equipamentos em bom funcionamento é mais alta do que os profissionais disponíveis no mercado para atendê-la. No entanto, a GT Telecomunicações conta com um corpo técnico altamente qualificado juntamente com os melhores equipamentos e localização geográfica de extrema vantagem, amenizando este problema.

O Código de Defesa do Consumidor garante por lei que um produto entregue à assistência permaneça por lá por, no máximo, trinta dias, o que pode dificultar a execução do serviço. Entretanto, uma vez a GT Telecomunicações mantém contato direto com o fabricante dos produtos, bem como fácil acesso a peças originais, documentação técnica e autorização para serviço especializado, essa dificuldade se torna praticamente nula.

Embora não exista nenhum concorrente que confronte a companhia diretamente, empresas que executam um serviço semelhante a ameaçam, mesmo que de forma indireta. Todavia, a falta de qualificação técnica, a falta de acesso a materiais originais obtidos com a autorização do fabricante e até mesmo dificuldade quanto à entrega do serviço em tempo hábil fazem com que os clientes procurem esse tipo de concorrente apenas em situações esporádicas.

4.2.8 Modelo do negócio

Missão: fornecer um serviço, acessível regionalmente, de assistência técnica especializada, autorizada e de qualidade para clientes Intelbras em seus mais diversos segmentos.

Visão: ser a única empresa referência em qualidade e profissionalismo da região, capaz de atender integralmente e com eficiência a demanda por um serviço especializado.

O quadro 6 descreve quais as características do novo empreendimento são mais relevantes em relação às variáveis: Serviço, Clientes e Concorrentes.

Quadro 6 – Modelo do negócio

Grau de inovação / característica	**Incremental**	**Radical**
Serviço	Um serviço para otimizar um trabalho já existente, colaborando para o agregamento de clientes que já fazem uso deste tipo de serviço.	
Clientes	Os clientes conhecem o serviço, sabem como funciona, mas não possuem acesso fácil a ele.	
Concorrentes		A concorrência é mínima e os padrões de qualidade não estão bem definidos.

Fonte: O autor (2021).

Todo empreendimento, no início de sua implantação enfrenta dificuldades de adoção (Quadro 7) por parte dos clientes e por parte do próprio mercado. Logo, é de suma importância uma análise sobre tais dificuldades para fins de adoção de uma estratégia mais eficiente para lidar com elas.

Quadro 7 – Dificuldade de adoção do serviço

Fator influenciador	**Avaliação do produto/serviço**
Vantagem competitiva	Positiva
Compatibilidade com a forma de trabalho, ou utilização, do cliente	Positiva
Complexidade para se utilizar o produto/serviço	Não existe complexidade para o cliente uma vez que basta levar o produto com sua respectiva nota fiscal para solicitar o

	serviço.
Demonstrabilidade dos benefícios do produto/serviço	Os principais benefícios são a agilidade na prestação do serviço, garantia de um serviço excelente.
Experimentação pelo cliente	Pode ser difícil devido ao tempo necessário para a finalização do serviço e a demanda.

Fonte: O autor (2021).

No quadro 8, é apresentada a proposta de venda para o segmento alvo de clientes:

Quadro 8 – Proposta de venda

Característica da solução	Solução atual do cliente	Solução proposta	Benefícios
Implementar o serviço, abrangendo os clientes independente da demanda.	Procurar outros profissionais.	Capacitar mais profissionais para a especialização.	Polarizar o serviço de forma satisfatória em Patos de Minas e Região; fidelizar clientes já existentes.

Fonte: O autor (2021).

De acordo com a pesquisa feita, no segmento alvo o tipo de cliente é homem, na sua maioria entre 25 e 60 anos, com família em Patos de Minas e região.

Existem inúmeras razões pelas quais os clientes alvo comprarão o serviço da companhia, ao invés dos concorrentes, dentre as quais, cita-se:

a) Baseada no posicionamento de mercado: é um serviço que os concorrentes ainda não possuem. E a companhia é a única capaz de atender toda a cidade e região.
b) Baseada em recursos internos: vantagem por ser a única empresa com acesso a peças originais, laboratório e materiais de qualidade, além de certificado autorizado pela fabrica matriz.
c) Baseada em barreiras de entrada: a dificuldade de outras empresas de oferecer este mesmo produto é grande pelo fato de ser um programa caro e demorado para ser estabelecido, além de também ser difícil encontrar profissionais dispostos a passar pelo treinamento feito em outro estado.
d) Baseada em parcerias: a parceria com a fábrica da Intelbras permite acesso rápido não só as peças originais como também aos manuais de assistência, além da prestação de contas para que o serviço nunca caia no quesito qualidade.

4.2.9 Canvas do negócio

O Canvas do negócio nada mais é que uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite ao empreendedor desenvolver e esboçar todas as características do seu novo empreendimento em um único quadro (Quadro 9), tornando possível uma visão mais geral do seu novo negócio.

Quadro 9 – Canvas do negócio

<table>
<tr><td rowspan="2">Parceiros-chave

Intelbras</td><td>Atividade-chave

Assistência técnica especializada</td><td rowspan="2">Proposta de valor

O serviço compõe-se de assistência especializada em casos de necessidade de reparo em equipamentos da marca Intelbras, com autorização da própria fábrica, agregando um grande valor para o cliente devido à segurança que a utilização de peças originais oferece.</td><td>Relacionamento com cliente

Uma relação de fidelidade será estabelecida através de um serviço único, bem executado e em tempo mínimo</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes

Homens

Clientes de áreas rurais,

Entre 25 e 60 anos

Que possuem família.</td></tr>
<tr><td>Recursos Chave
Laboratório equipado

Equipamento de qualidade

Treinamento obrigatório</td><td>Canais

Propaganda em rádios e Outdoors; empresas parceiras.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estrutura de custos

Montagem de Laboratório adequado – R$ 1.500,00
Equipamento – R$ 4.000,00
Treinamento de Profissionais - R$1.000,00

Total – R$6.500,00</td><td colspan="2">Fontes de Receitas

Os preços variam de acordo com o tipo de equipamento a ser reparado e o tipo de assistência necessária. O preço mínimo para orçamento é de R$ 80,00.

Recebimento no ato da entrega do produto, podendo ser efetuado por dinheiro ou cartão, no caso de equipamento fora de garantia, e recebimento da fábrica em 30 dias, no caso de equipamentos em garantia.</td></tr>
</table>

Fonte: O autor (2021).

4.2.10 Plano de Marketing

Nesta próxima etapa do plano de negócio, serão definidas as estratégias de marketing para o empreendimento, o produto, preço, comunicação.

4.2.11 Produto

A GT Telecomunicações irá realizar a prestação de serviços de assistência técnica especializada e autorizada em equipamentos Intelbras, desenvolvendo uma grande vantagem competitiva em relação a potenciais concorrentes, uma vez que nenhuma outra empresa do setor tem autorização e especialização do próprio fabricante para executar tais serviços.

A ideia por se tornar uma assistência técnica autorizada e especializada Intelbras nasceu da grande demanda de serviços de manutenção em equipamentos de Telecom, redes, energia e segurança eletrônica deste fabricante, tanto por parte de clientes já fidelizados à empresa GT Telecomunicações, quanto de novos clientes, uma vez que o portfolio da Intelbras é tão amplo e variado que quase 80% das residências, comércio e indústrias fazem uso dele.

A presença de profissionais qualificados (com vasta experiência acadêmica e profissional) e treinados diretamente no centro de treinamentos da Intelbras faz com que a qualidade e a confiança nos serviços executados seja um diferencial enorme para a empresa, gerando assim, para o cliente, uma maior segurança e garantia de que seu produto está sendo reparado por profissionais altamente capacitados para o serviço.

4.2.12 Preço

Uma vez que os serviços prestados serão de assistência técnica autorizada pelo fabricante (Intelbras), espera-se que a maioria dos atendimentos seja de produtos em garantia. Nesse caso o custo fica para o cliente; se o produto atender a todos os requisitos para ser atendido em garantia, não há custo para o cliente. Nesse caso, todas as peças necessárias para o reparo do equipamento do cliente serão fornecidas diretamente pelo fabricante, e o próprio fabricante fará o pagamento, referente à mão de obra, para a empresa parceira (GT Telecomunicações), isentando o cliente de qualquer custo.

Se o equipamento do cliente não atender aos requisitos necessários para ser atendido em garantia, ele é notificado e é feito o orçamento para reparo do equipamento fora de garantia. Nesse caso, será cobrado um valor de mão de obra fixo, incluindo o valor das peças necessárias para o reparo do equipamento. Isso por de se tratar de uma assistência técnica autorizada, em que a empresa parceira tem contato direto com o fabricante, as peças serão inteiramente originais e com um custo mais acessível para a empresa parceira e, consequentemente, para o cliente.

4.2.13 Comunicação

Para fins de divulgação a empresa GT Telecomunicações pretende investir em *banners*, cartões personalizados e divulgações em redes sociais.

A GT Telecomunicações contará também com a empresa CEITEL como sua parceira para a divulgação dos serviços. Com sede em Belo Horizonte e filiais em diversas cidades de Minas Gerais, a CEITEL é uma empresa distribuidora de produtos de telecomunicações, segurança eletrônica, *network*, automação de portões e diversos outros segmentos, inclusive produtos Intelbras.

Pelo fato de não se existir, em Patos de Minas, empresa prestadora de serviço de assistência técnica autorizada Intelbras, comumente os clientes Intelbras procuravam a CEITEL, e lá eles eram auxiliados no processo de encaminhar o produto a ser reparado para uma rede autorizada Intelbras na cidade mais próxima. Tal fato auxiliará e muito no processo de divulgação da empresa GT Telecomunicações como assistência técnica autorizada em Patos de Minas, uma vez que todo o fluxo de serviços, antes direcionado para assistências da região, será direcionado para a GT Telecomunicações.

4.3 PLANO FINANCEIRO

Para o plano financeiro do investimento proposto, foi realizado um balanço patrimonial da empresa, uma demonstração dos resultados, o fluxo de caixa, e a implementação dos principais métodos de análise de rentabilidade, sendo eles a definição do ponto de equilíbrio, payback, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

4.3.1 Demonstrativo de resultados

O Demonstrativo de resultados tem como objetivo resumir, de forma ordenada, as receitas e despesas da empresa em um determinado período de tempo. No estudo de caso em questão, projetou-se uma receita inicial de R$10,000. Estendendo essa receita ao longo dos doze primeiros meses de implementação do serviço, a empresa acumulará um resultado líquido de R$ 2.080,00, como mostra a tabela 1:

Tabela 1 – Demonstrativo de resultados

Demonstrativo de resultados	%	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21
Receita operacional bruta		R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
(-) Tributos sobre as receitas		**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**	**R$ 2.650,00**
Imposto de renda	22,50%	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00
ISSQN	4%	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00
(=) Receita operacional liquida		**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**	**R$ 7.350,00**
(-) Custos variáveis		**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**	**R$ 120,00**
Materia prima		R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00
Equipamentos		R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
(-) Custos Fixos		**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**	**R$ 5.150,00**
Salários		R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
Aluguel		R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
Energia elétrica		R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00
Água		R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00
Contador		R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
Encargos Trabalhistas		R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00
(=)Resultado líquido		**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**

Fonte: O autor (2021).

4.3.2 Balanço patrimonial

Como vimos anteriormente, Dornelas (2015) descreve o balanço patrimonial como a posição financeira da empresa em um determinado momento, em que o ativo corresponde a todos os bens e direitos da empresa, e o passivo as suas obrigações. Abaixo, segue o balanço patrimonial da empresa GT Telecomunicações (Tabela 2) no exercício do ano de 2020, em que se verifica como se encontra a saúde financeira da empresa.

Tabela 2 – Balanço Patrimonial – GT Telecomunicações (2020).

Ativo	**Passivo**
Circulante	**Circulantes**
Estoque R$2.000,00	Fornecedores R$1.000,00
Caixa R$5.000,00	Aluguel R$500,00
Contas a receber R$500,00	Salários a pagar R$4.000,00
-	Impostos a pagar R$700,00
-	Energia Elétrica R$200,00
-	Água R$80,00
	Contador R$250,00
Realizável no longo prazo	**Exigível no longo prazo**
-	Financiamentos a pagar 8.000,00
-	**Patrimônio líquido**
Permanentes	Capital social 2.300,00
Veículos R$30.000,00	
Móveis R$3.000,00	
TOTAL DO ATIVO: R$40.500,00	**TOTAL DO PASSIVO: R$17.030,00**

Fonte: O autor (2021).

4.3.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro. Trata-se de um compilado de todos os dados de entrada e saída de caixa de um empreendimento em um período de tempo. A Tabela 3 mostra a projeção de fluxo de caixa para o estudo de caso em questão:

Tabela 3 – Fluxo de caixa

Descriminação	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21
1. Entradas												
1.1 Recebimentos (30 dias)	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
2. Saídas												
2.1 Matéria prima	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00	R$ 20,00
2.2 Equipamentos	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
2.3 Salários	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
2.4 Aluguel	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
2.5 Energia elétrica	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00	R$ 200,00
2.6 Água	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00
2.7 Contador	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
2.8 Encargos trabalhistas	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00	R$ 120,00
2.9 Imposto de Renda	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00	R$ 2.250,00
2.10 ISSQN	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00
3. Saldo do mês	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**	**R$ 2.080,00**

Fonte: O autor (2021).

4.3.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o ponto em que a receita gerada pelas vendas ou prestações de serviços equivale à soma dos custos fixos e variáveis, fazendo com que, no ponto de equilíbrio, não exista lucro e nem prejuízo. É uma ferramenta que auxilia muito o empreendedor, pois, por meio de sua aplicação, tem-se uma base de quando o seu empreendimento começará a gerar lucro (DORNELAS, 2015).

PE = (Custos fixos totais/Margem de contribuição) x Receita

Onde: Margem de contribuição = Receita – Custos variáveis

Portanto,

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receit atotal}} \quad (1)$$

Custo fixo = R$5.150,00;

Custo Variável = R$120,00;

Receita Total = R$5.270,00;

Portanto,

PE = R$5.269,62.

Com isso, podemos afirmar que o novo negócio atingirá seu ponto de equilíbrio quando obtiver uma receita de R$5.269,62.

4.3.5 Payback

Payback é uma técnica utilizada para mensurar o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando, para tanto, o fluxo de caixa. É definido como "o número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado" (SANVICENTE, 1987, p. 44).

Portanto, temos que o valor de Payback é definido por:

$$r = \frac{I}{L} \quad (2)$$

Onde,

I = Investimento;

L = parcela anual do fluxo de caixa.

Temos que,

I = R$6.500,00;

L = R$2.080,00.

Portanto,

R = 3,125.

Assim, concluímos que o prazo de recuperação do capital investido no novo seguimento é três a quatro meses.

4.3.6 Valor presente líquido (VPL)

Como já destacado neste estudo, o valor presente líquido (VPL) é uma representação de um saldo hipotético (positivo, nulo ou negativo) dos valores envolvidos no empreendimento, transladados equivalentemente para o instante inicial e comparados, no mesmo instante, com uma aplicação financeira em que os mesmos valores são aplicados à taxa mínima de atratividade, durante um prazo igual à vida útil do empreendimento.

Neste estudo de caso, foi utilizada a Taxa Selic, usada pelo Banco Central do Brasil, como taxa mínima de atratividade, que é de 5,5% a.a. na data de 06/2021.

Se, por fim, o valor presente líquido for positivo o projeto é viável, porém, se o valor presente líquido apresentar um valor negativo o projeto deve ser rejeitado (DORNELA, 2014, p. 181).

$$VPL = \left[\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \cdots + \frac{Fn}{(1+K)^n}\right] - INV \quad (3)$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido.

Fn = Fluxo de caixa após o imposto no ano *t*.

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida)

INV = Investimento inicial

VPL = R$18.912,48.

Como o valor presente líquido é positivo, podemos concluir que a implementação do serviço é viável.

4.3.7 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) é obtida a partir da fórmula do VPL, uma vez que igualamos a fórmula do VPL a zero e encontramos o valor de K, que, nesse caso, será a taxa interna de retorno do empreendimento.

$$CF_0 + \frac{CF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{CF_2}{(1+TIR)^2} + ... + \frac{CF_n}{(1+TIR)^n} = 0 \quad (4)$$

Onde,

CFo = Investimento inicial;

CFn = parcela do fluxo de caixa;

n = período de tempo considerado.

TIR = 30,26%.

Como a TIR é um indicador de rentabilidade do projeto, a qual deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade do investidor – neste estudo de caso utilizou-se a taxa básica do Banco Central do Brasil (Selic) de 5,5% a.a – tem-se uma taxa interna de retorno consideravelmente maior. Portanto, o método TIR viabilizada o investimento no novo serviço

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral elaborar um plano de negócios para testar a viabilidade da implementação de um serviço de assistência técnica autorizada Intelbras para a empresa GT Telecomunicações.

A partir de uma revisão bibliográfica sobre empreendedorismo e do Plano de Negócios em si, foi possível ao pesquisador verificar, na teoria e na prática, o quão é importante o processo de empreender, planejar, calcular e pesquisar um investimento, seja na forma de produto ou serviço, tornando-se primordial para a saúde financeira das empresas nos tempos atuais.

De posse de todo o conhecimento teórico obtido na revisão bibliográfica, que abrangeu o estudo de trabalhos publicados e várias obras de importantes autores da área de administração, empreendedorismo e finanças, foi possível verificar a viabilidade da implementação do novo serviço à empresa a qual foi direcionado o estudo de caso.

A integração do serviço de assistência técnica autorizada Intelbras ao portfólio da empresa GT Telecomunicações se mostrou um empreendimento bastante viável e rentável. Pôde-se verificar que é um mercado com um grande potencial a ser explorado, devida a alta demanda e pouca oferta de tal serviço no mercado. Pôde-se verificar também, que alguns fatores como, à falta de mão de obra qualificada e especializada e a falta de um laboratório com equipamentos específicos para tal serviço, mostram que é um mercado onde se haverá um número limitado de concorrentes, fazendo com que a empresa GT Telecomunicações tenha uma certa vantagem competitiva dentro do mercado.

Em resumo, os indicadores financeiros, mercadológicos, socioeconômicos e competitivos mostraram que a empresa GT Telecomunicações tem uma grande chance de tornar esse novo serviço, que será agregado ao seu portfólio, um empreendimento de sucesso. Uma vez que uma vez que nenhuma empresa oferece este tipo de serviço na cidade de Patos de Minas e região do Alto Paranaíba, pôde-se demonstrar, com esta pesquisa, que além de ser viável e rentável, o negócio tem potencial de crescimento excelente.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.

ALDAY, H. E. C. Estratégias empresariais. *In*: MENDES, J. T. G. (org.). **Gestão empresarial**. Curitiba: FAE Business School, 2002. p. 15-25. (Coleção Gestão Empresarial, v. 2). Disponível em: http://docplayer.com.br/3755602-Estrategias-empresariais.html. Acesso em: 15 dez. 2020.

BASOLI, T. N.; SILVA, M. M. da. **Operações e logística**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORDEAUX-RÊGO, R. *et al*. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Educação Profissional e Tecnológica**: legislação básica. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/LegisBasica.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CHAGAS, F. C. D. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. *In*: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília, DF: CNI; IEL, 2000.

CHÉR, R. **O meu próprio negócio**: todos os passos para a avaliação, planejamento, abertura, e gerenciamento de um negócio próspero. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, C. J. C. de A.; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio.** Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, Florianópolis, 1997.

DAY, S. G. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GERBER, M. E. **O mito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Alan Vidigal Hastings. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

HIRSCHFELD, H. **Viabilidade técnico-econômica de empreendimentos**: roteiro completo de um projeto. São Paulo: Atlas, 1987.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KIRZNER, I. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, Yale, v. 35, p. 60-85, 1997. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/2729693. Acesso em: 15 fev. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LOBATO, D. M. *et al*. **Estratégias de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991

OLIVEIRA, D. de. **Administre as finanças de sua empresa**: princípios de gestão financeira. São Paulo: Futura, 2006.

PORTAL TELECO. **Gerenciamento de projeto**. Disponível em: http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgerswap1/pagina_5.asp. Acesso em: 21 fev. 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas e análises de indústrias e da concorrência. Nova Iorque: Free Press, 1980.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALIM, C. S. *et al*. **Construindo plano de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 366 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91191/247610.pdf. Acesso em: 16 jan. 2021.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SIEGEL, E. S. *et al*. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SILVA, J. S. **Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN**. 1999. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1999.

SPINELLI, S. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21st Century. 6. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill Education, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TIERLING, A. **Os quatro critérios de vantagem competitiva sustentável**. Gestão de Pessoa, Novo Hamburgo, 28. nov. 2014. Disponível em: http://gestaodepessoasftec.blogspot.com/2014/11/os-quatro-criterios-de-vantagem.html. Acesso em: 15 jan. 2021.